

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Penyusun:**  
**Desilia Purnama Dewi, SE., MM**  
**Harjoyo, SE., MM**



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

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Penulis:**

Desilia Purnama Dewi

Harjoyo

**ISBN: 978-602-5867-25-5**

**Editor:**

Edi Junaedi

**Penyunting:**

Dewi Anggraeni

**Desain Sampul dan Tata Letak:**

Ubaid Al Faruq

**Penerbit:**

UNPAM PRESS

**Redaksi:**

JL. Surya Kencana No. 1

Pamulang – Tangerang Selatan

Telp. 021 7412566

Fax. 021 74709855

**Cetakan Pertama, 12 Maret 2019**

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa ijin penerbit

## **Data Publikasi Unpam Press**

**| Lembaga Pengembangan Pendidikan dan Pembelajaran Universitas Pamulang**

Gedung A. R. 211 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana Nomor 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten.

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

Manajemen Sumber Daya Manusia/Desilia Purnama Dewi – 1<sup>st</sup>, Harjoyo – 2<sup>nd</sup>

**ISBN – 978-602-5867-25-5**

1. Manajemen Sumber Daya Manusia. I. Desilia Purnama Dewi, Harjoyo II.

Manajemen Sumber Daya Manusia

**M042-12032019-01**

**Ketua Unpam Press:** Sewaka

**Koordinator Editorial:** Aeng Muhidin, Ali Madinsyah, Ubaid Al Faruq

**Editor:** Edi Junaedi

**Koordinator Bidang Hak Cipta:** R.R Dewi Anggraeni

**Koordinator Produksi:** Pranoto

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

**Desain Cover:** Edi Junaedi

Cetakan Pertama, Maret 2019

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apa pun tanpa ijin penerbit

**MATA KULIAH**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Identitas Mata Kuliah**

Program Studi	: D-III Sekretari
Mata Kuliah / Kode	: Manajemen Sumber Daya Manusia/ SKR0323
Sks	: 3 Sks
Prasyarat	: --
Deskripsi Mata Kuliah	: Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mata kuliah wajib di Program Studi D-III Sekretari yang diberikan pada semester V, materi yang dibahas mencakup MSDM, Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Perencanaan Karier, Produktivitas Kerja, Prestasi Kerja, Penilaian Kinerja, Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Kompensasi, Insentif dan Geinsharing, Kepuasan Kerja, Kompetensi, K3 dan Hubungan Industrial
Capaian Pembelajaran	: Setelah mengikuti mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia selama 18 pertemuan, mahasiswa mampu mengembangkan perencanaan sesuai fungsi manajemen, Ruang lingkup manajemen SDM, Pengadaan SDM, Pengembangan, Pemeliharaan, K3 serta Pemutusan hubungan kerja SDM.
Penyusun	: 1. Desilia Purnama Dewi., S.E, M.M 2. Harjoyo, SE., MM

Ketua Program Studi

Ketua Team Penyusun RPS dan Modul

Dr. RR Dewi Anggraeni., S.H. M.H  
NIDN. 0405058002

Desilia Purnama Dewi., S.E.M.M  
NIDN. 0025018701

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah atas segala nikmat dan karunia yang telah ia berikan.

Manusia, sebagai sumber daya di dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategis organisasi. Apabila sumber daya ini tidak dikelola dengan benar, maka kesuksesan organisasi dalam pencapaian rencana strategisnya akan sulit untuk diwujudkan.

Dalam buku ini penulis merangkai pendapat dan teori-teori dari berbagai pakar manajemen SDM, baik yang bersasal darim kalangan akademisi maupun praktisi. Buku ini juga berisikan faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilan organisasin dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan mengemukakan bahwa pada dasarnya keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku karyawan. Kemudian perilaku karyawan tidak terbentuk dengan sendirinya melainkan ada yang menyebabkan, yaitu sikap terhadap perlakuan yang mereka terima ditempat kerja atau perusahaan, dan juga tentang cara bagaimana mengelola kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan SDM itu agar dapat memuaskan karyawannya dan pada gilirannya dapat mepengaruhi karyawan berperilaku sebagaimana yang diharapkan tersebut.

Tangerang Selatan, 12 Maret 2019

TIM Penyusun

## DAFTAR ISI

Halaman Judul .....	i
Identitas Penerbit .....	ii
Identitas Mata Kuliah .....	iv
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	vii
Daftar Gambar .....	xi

### PERTEMUAN 1: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran .....	1
B. Uraian Materi .....	1
C. Latihan Soal/Tugas.....	8
D. Referensi.....	9

### PERTEMUAN 2: PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran .....	10
B. Uraian Materi .....	10
C. Latihan Soal/Tugas.....	18
D. Referensi.....	18

### PERTEMUAN 3: REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran .....	20
B. Uraian Materi .....	20
C. Latihan Soal/Tugas.....	28
D. Referensi.....	30

### PERTEMUAN 4: SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran .....	31
B. Uraian Materi .....	31
C. Latihan Soal/Tugas.....	41
D. Referensi.....	41

## **PERTEMUAN 5: PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

A. Tujuan Pembelajaran .....	43
B. Uraian Materi .....	43
C. Latihan Soal/Tugas.....	56
D. Referensi.....	56

## **PERTEMUAN 6: PERENCANAAN KARIER**

A. Tujuan Pembelajaran .....	57
B. Uraian Materi .....	57
C. Latihan Soal/Tugas.....	67
D. Referensi.....	68

## **PERTEMUAN 7: PRODUKTIVITAS KERJA**

A. Tujuan Pembelajaran .....	70
B. Uraian Materi .....	70
C. Latihan Soal/Tugas.....	75
D. Referensi.....	76

## **PERTEMUAN 8: PRESTASI KERJA**

A. Tujuan Pembelajaran .....	77
B. Uraian Materi .....	77
C. Latihan Soal/Tugas.....	82
D. Referensi.....	82

## **PERTEMUAN 9: PENILAIAN KINERJA**

A. Tujuan Pembelajaran .....	83
B. Uraian Materi .....	83
C. Latihan Soal/Tugas.....	88
D. Referensi.....	91

## **PERTEMUAN 10: DISIPLIN KERJA**

A. Tujuan Pembelajaran .....	92
B. Uraian Materi .....	92

C. Latihan Soal/Tugas.....	99
D. Referensi.....	99
 <b>PERTEMUAN 11: MOTIVASI</b>	
A. Tujuan Pembelajaran .....	101
B. Uraian Materi .....	101
C. Latihan Soal/Tugas.....	107
D. Referensi.....	107
 <b>PERTEMUAN 12: KEPEMIMPINAN</b>	
A. Tujuan Pembelajaran .....	109
B. Uraian Materi .....	109
C. Latihan Soal/Tugas.....	121
D. Referensi.....	121
 <b>PERTEMUAN 13: KOMPENSASI</b>	
A. Tujuan Pembelajaran .....	122
B. Uraian Materi .....	122
C. Latihan Soal/Tugas.....	131
D. Referensi.....	131
 <b>PERTEMUAN 14: <i>INSENTIF DAN GAINSHARING</i></b>	
A. Tujuan Pembelajaran .....	133
B. Uraian Materi .....	133
C. Latihan Soal/Tugas.....	140
D. Referensi.....	140
 <b>PERTEMUAN 15: KEPUASAN KERJA</b>	
A. Tujuan Pembelajaran .....	142
B. Uraian Materi .....	142
C. Latihan Soal/Tugas.....	151
D. Referensi.....	151

**PERTEMUAN 16: KOMPETENSI**

A. Tujuan Pembelajaran .....	153
B. Uraian Materi .....	153
C. Latihan Soal/Tugas.....	163
D. Referensi.....	163

**PERTEMUAN 17: KEAMANAN, KESELAMATAN  
DAN KESEHATAN KERJA**

A. Tujuan Pembelajaran .....	165
B. Uraian Materi .....	165
C. Latihan Soal/Tugas.....	171
D. Referensi.....	172

**PERTEMUAN 18: HUBUNGAN INDUSTRIAL**

A. Tujuan Pembelajaran .....	174
B. Uraian Materi .....	174
C. Latihan Soal/Tugas.....	178
D. Referensi.....	179

GLOSARIUM .....	181
-----------------	-----

DAFTAR PUSTAKA .....	185
----------------------	-----

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 2.1 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	14
Gambar 3.1 Rekrutmen SDM .....	22
Gambar 3.2 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja .....	25
Gambar 4.1 Tahapan Proses Seleksi .....	34
Gambar 4.2 Jenis Tes Kerja .....	39
Gambar 5.1 Langkah-langkah penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan .....	51
Gambar 10. 1 Indikator-indikator Kedisiplinan .....	97
Gambar 16.1 motif terbentuknya suatu hasil.....	159

## **PERTEMUAN I**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, aktivitas, tujuan dan pentingnya manajemen sumber daya manusia.

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

##### **1. Pendahuluan**

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif, SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting memenangkan persaingan.

Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan harus memiliki departemen atau bagian yang memiliki fungsi, tugas dan tanggung jawab yang berbeda. Dalam praktiknya departemen yang dimiliki perusahaan biasanya terdiri dari Departemen Manajemen Sumber Daya Manusia, Departemen Pemasaran, Departemen Keuangan serta Departemen Produksi/Operasional. Masing-masing departemen atau bagian memiliki pimpinan seorang manajer yang dibantu oleh supervisor yang jumlahnya sesuai dengan struktur organisasi yang dimilikinya.

Setiap departemen atau bagian memiliki level atau tingkat yang sama dan masing-masing juga memiliki tujuan yang sama sehingga tidak ada departemen yang merasa paling penting. Setiap departemen haruslah bekerjasama bahu membahu dalam mencapai tujuan perusahaan.

Mengelola SDM harus dilakukan secara benar sesuai dengan kaidah-kaidah kemanusiaan atau kodratnya. Jika di zaman dahulu manusia atau karyawan dianggap mesin yang dapat diperlakukan dengan semena-mena demi mencapai tujuan perusahaan. Manusia tidak dianggap sebagai manusia oleh perusahaan bahkan dianggap sebagai budak yang dapat diperintah semaunya.

Namun saat ini, sesuai dengan perkembangannya, manusia semakin diperhatikan bahkan sekarang sudah berubah menjadi aset yang paling penting untuk diperhatikan. Artinya manusia harus diperhatikan dalam hal segala kebutuhannya dan diperlakukan dengan sebaik-baiknya serta dijaga sebagaimana layaknya manusia.

Pengelolaan sumber daya manusia harus memperlakukan karyawan sesuai dengan norma-norma yang berlaku akan memberikan rasa keadilan kepada manusia yang terlibat. Perlakuan yang manusiawi akan memberikan motivasi yang kuat kepada karyawan untuk memajukan perusahaan. Rasa memiliki perusahaan juga meningkat sehingga dengan motivasi yang kuat akan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Perlakuan juga diberikan dalam hal kesejahteraan dengan memberikan kompensasi, karier dan lingkungan kerja yang profesional.

Pengelolaan manusia ini perlu dilakukan dengan manajemen yang profesional. Artinya harus dilakukan dengan fungsi-fungsi manajemen yang ada, dengan pengelolaan SDM yang benar maka aktivitas perusahaan berjalan sebagaimana mestinya sehingga mampu menghasilkan laba yang telah ditargetkan. Dengan laba yang terus meningkat, maka akan mampu memberikan tingkat kesejahteraan yang makin baik kepada para karyawan.

#### a. Pengertian Manajemen

Definisi tentang manajemen dapat dikemukakan sebagai berikut:

- 1) Menurut George Terry, manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain.
- 2) Menurut Marry Parker Follet, manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.
- 3) Menurut James Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian usaha para anggota organisasi serta penggunaan sumberdaya lain yang ada dalam organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan semua kekuatan atau potensi atau apa-apa yang dimiliki manusia, seperti: akal budi, perasaan kasih sayang, keinginan untuk bebas merdeka, perasaan sosial, bakat berkomunikasi dengan pihak lain, memiliki cipta, rasa, karsa dan karya.

Dengan demikian, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

Bagi perusahaan ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan yang unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut adalah:

1) *Financial resource*

Yaitu sumber daya yang berbentuk dana/modal *financial* yang dimiliki.

2) *Human resource*

Yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat di sebut sebagai modal insani.

3) *informational resource*

Yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Dari ketiga *resources* yang bersifat strategis tersebut, hampir semua pimpinan besar dan modern sekarang mengakui bahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah *human resource* yaitu sumber daya manusia yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

c. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora (1997), manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Berikut beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli dalam buku R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 6-7):

1) Herman Sofyandi

Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning*, *organizing*, *leading*, dan *controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi,

pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan tranfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial hingga pemutusan hubungan kerja yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

2) Andrew F. Sikula

Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang kedalam suatu perusahaan

3) Dale Yoder

Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

4) Edwin B. Flippo

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

5) Michael J. Jucius

Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

- a) Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efektif dan efisien.
- b) Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
- c) Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

6) Drs. H. Sadili Samsudin, MM., M. Pd.

Suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

7) Drs. Malayu S.P Hasibuan

Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Jadi MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

## 2. Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebagai rangkaian aktivitas mengikuti sebuah alur yang merentang mulai dari proses perencanaan samapai dengan proses hubungan ketenagakerjaan. Secara garis besar aktivitas manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi empat yaitu:

a. *Preparation and selection*, terdiri dari:

1) *Job Analysis and Design*

Proses *job analysis and design* adalah akan menghasilkan output berupa deskripsi pekerjaan yaitu sebuah deskripsi suatu jabatan tertulis yang menjelaskan tugas-tugas, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain terkait suatu jabatan tertentu di dalam organisasi

2) *Human Resource Planning*

Proses perencanaan ini sangat penting supaya organisasi bisa dengan tepat memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, tidak kekurangan juga tidak berlebihan. Selain itu, proses perencanaan ini juga bertujuan untuk mengetahui jenis orang seperti apakah yang dibutuhkan organisasi, sehingga proses perencanaan ini bukan hanya proses perencanaan kuantitatif berkaitan dengan jumlah pekerja, tetapi juga proses perencanaan kualitatif yang berhubungan dengan jenis *talent* yang dibutuhkan organisasi.

3) *Recruitment*

Rekrutmen adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sering disebut sebagai proses *pool of talent*, yaitu proses ketika organisasi mencoba mengumpulkan kandidat-kandidat terbaik yang menduduki jabatan/posisi tertentu

4) *Selection*

Seleksi adalah proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Proses seleksi melibatkan beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menyaring dan menentukan

kandidat manakah yang akan dipekerjakan. Beberapa aktivitas yang umumnya digunakan untuk menyaring dan memilih kandidat adalah tes dan wawancara.

b. *Development and evaluation*, terdiri dari:

1) *Orientation, Placement, and Separation*

Orientasi bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai, norma-norma, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi sehingga ia mampu beradaptasi dan berkinerja dengan baik tanpa menemui hambatan. Penempatan adalah proses penentuan posisi seseorang didalam organisasi. Sedangkan separation adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi, bisa disebabkan karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau pindah kerja.

2) *Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan dibedakan dalam horison waktunya. Apabila pelatihan bertujuan untuk membantu pekerja melaksanakan tugasnya saat ini (*now*) sedangkan pengembangan membantu pekerja agar mampu melaksanakan tugas yang mungkin akan diembannya (*future*).

3) *Career Planing*

Perencanaan karir adalah proses ketika seseorang memilih *goal* kariernya dan strategi yang akan ditempuhnya untuk mencapai *goal* tersebut.

4) *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja adalah sebuah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seorang individu di dalam organisasi.

c. *Compentation and protection*, terdiri dari:

1) *Wages and Salaries*

Upah (*wage*) atau gaji (*salary*) merupakan imbal balik yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atau kontribusinya terhadap organisasi. Dalam penentuan upah atau gaji ini harus memenuhi dua syarat yaitu *internal equity* dan *external equity*.

2) *Incentive and Gainsharing*

Insentif adalah bentuk *reward* yang diberikan organisasi kepada pekerja berkaitan dengan kinerja yang diberikan oleh pekerja tersebut. Sedangkan *gainsharing* berhubungan peningkatan kinerja

organisasi (*gain*) yang dibarengi dengan pendistribusian (*sharing*) *benefit* bagi para karyawan.

3) *Benefits and Services*

*Benefit and service* adalah kompensasi yang tidak berbentuk kas sehingga sering disebut sebagai *indirect compensation*. Salah satu contohnya adalah asuransi.

4) *Security, Safety, and Health*

Ketika bekerja, pekerja harus dilindungi jiwa dan raganya. Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) serta keamanan pekerja adalah hal yang paling penting diperhatikan. Apabila pekerja merasa terlindungi tentu ia akan berkinerja dengan baik, selain itu juga mengurangi resiko organisasi untuk mengeluarkan biaya yang banyak untuk menanggung biaya kecelakaan kerja serta terhindar dari resiko hukum karena penuntutan dan ketidakpatuhan terhadap standar keamanan kerja.

5) *Employe relation*

Adalah hubungan yang melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses kerja yaitu pekerja itu sendiri, organisasi/perusahaan, dan pemerintah.

### 3. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia penting bukan hanya bagi manajer di bagian HR departemen, tetapi juga penting bagi semua manajer di semua bagian supaya para manajer tersebut mampu menerapkan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dan benar. Manajemen sumber daya manusia berguna agar para manajer tidak melakukan kesalahan-kesalahan dalam pengelolaan manusia seperti:

- a. Memperkejakan orang yang salah
- b. Mengalami tingkat turnover yang tinggi akibat pengelolaan sumber daya manusia yang buruk.
- c. Pekerja bekerja tidak optimal
- d. Melakukan proses wawancara yang bertele-tele.
- e. Organisasi menghadapi tuntutan dari pengadilan akibat praktik pengelolaan sumber daya manusia yang tidak memenuhi aturan hukum dan perundang-undangan.

#### 4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Chusway dalam buku karanagn Prof. Dr. H. Edy Sutrisno, M.SI (2015: 7-8) tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerjaan yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan startegi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional ddan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler (dalam Irianto, 2001), setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu

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

#### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Apa yang anda ketahui tentang manajemen sumber daya manusia?
2. Jelaskan perbedaan antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia?
3. Mengapa pengadaan tenaga kerja adalah hal yang sangat penting dan sulit?
4. Langkah apa yang harus dilakukan oleh manajemen agar tidak terjadi *turnover* yang tinggi?
5. Sebutkan kapabilitas yang penting bagi profesional SDM?

**D. REFERENSI**

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 2

### PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami definisi, langkah-langkah dan manfaat proses perencanaan SDM, faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja, teknik-teknik peramalan permintaan tenaga kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi penawaran tenaga kerja.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu aktivitas penting dalam manajemen sumber daya manusia. Aktivitas ini penting karena berperan dalam proses perencanaan strategis sumber daya manusia di dalam organisasi. Organisasi perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia guna mengetahui jumlah pekerja (*demand*) guna mencapai tujuan organisasi yang disesuaikan dengan jumlah penawaran tenaga kerja (*supply*).

Perencanaan sumber daya manusia (*HR planning*) didefinisikan sebagai proses perkiraan atau peramalan (*forecasting*) akan kebutuhan sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan melihat ketersediaan sumber daya manusia baik di dalam organisasi (*internal*) maupun di luar organisasi (*external*). Proses perencanaan ini bertujuan untuk mengetahui posisi di dalam organisasi yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya.

Wether and Davis dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Kasmir (2017: 59) menyebutkan perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan secara sistematis permintaan dan penawaran karyawan pada masa yang akan datang dalam suatu organisasi. Sedangkan John M. Ivancevich mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah bagaimana organisasi menghitung pasokan tenaga kerja yang akan diminta untuk dimasa yang akan datang.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kebutuhan tenaga kerja perlu diramalkan dan direncanakan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam waktu tertentu. Dalam melakukan perencanaan yang perlu diperhatikan adalah di samping kuantitas adalah kualitas tenaga kerja. Kemudian faktor

yang mempengaruhinya seperti penawaran dan permintaan tenaga kerja dalam suatu wilayah tertentu.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dilakukan dalam jangka panjang ataupun dalam jangka pendek. Artinya, kebutuhan jangka panjang sangat perlu dilakukan untuk mengantisipasi pembukaan cabang atau pabrik baru. Sedangkan untuk kebutuhna jangka pendek, jika sewaktu-waktu diperlukan untuk mengisi kekosongan yang ditinggalkan karyawan lama dengan berbagai sebab.

Dalam menyusun rencana kebutuhan sumber daya manusia, seorang manajer sumber daya manusia harus mampu memprediksi apa yang terjadi terhadap sumber daya yang dimilikinya sekarang. Yang paling mudah adalah jika ingin membuka pabrik atau cabang baru, maka kebutuhan tenaga kerja langsung dapat dihitung. Yang agak sulit adalah memprediksi *turn over* karyawan dikarenakan berhenti sendiri, padahal keahlian karyawan tersebut sangat dibutuhkan dan sulit untuk mencari penggantinya. Dalam hal ini seorang manajer sumber daya manusia harus mampu untuk menyediakan secepat mungkin sehingga tidak terjadi kekosongan karyawan.

Secara umum alasan diperlukannya perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Adanya penambahan kapasitas produksi atau perluasan cabang, sehingga memerlukan tambahan tenaga kerja yang relatif banyak, apalagi jika membangun pabrik baru. Biasanya dalam hal penambahan kapasitas produksi atau perluasan dan pembukaan unit cabang akan membutuhkan tenaga kerja yang relatif lebih banyak dengan berbagai posisi jabatan yang diinginkan.
- b. Adanya pengurangan kapasitas produksi atau perluasan cabang, sehingga memerlukan pengurangan tenaga kerja. Biasanya hal ini disebabkan menyusutnya aktivitas perusahaan karena perusahaan terus mengalami kerugian, sehingga terjadi pengurangan jumlah produksi dan hal ini akan mengakibatkan banyak tenaga kerja yang menganggur atau tidak diperlukan. Pengurangan karyawan perlu dilakukan karena akan menjadi beban perusahaan, baik untuk gaji atau biaya lainnya.
- c. Adanya karyawan yang diberhentikan karena membuat kesalahan yang merugikan perusahaan atau lalai dalam menjalankan tugas. Sebab lain karena karyawan tidak mampu menjalankan tugas yang diberikan

kepadanya, meskipun jarang terjadi, biasanya sebelum diberikan pelatihan terlebih dahulu dan ternyata masih juga tidak mampu maka baru dipertimbangkan untuk dikeluarkan.

- d. Adanya karyawan yang diberhentikan karena sakit atau cacat sehingga tidak mampu melaksanakan pekerjaannya. Sakit dalam hal ini adalah sakit yang tidak mampu lagi untuk bekerja. Misalnya lumpuh atau gila. Demikian pula bagi yang cacat permanen dapat diperkirakan tidak dapat lagi melakukan aktivitasnya. Biasanya untuk kasus ini karyawan tersebut pensiunnya dipercepat.
- e. Adanya karyawan berhenti atau mengundurkan diri karena permintaan sendiri dengan berbagai sebab. Kejadian ini sering kali terjadi, misalnya karena kompensasi yang kurang atau jenjang karier yang tidak jelas atau karena konflik dengan lingkungan kerjanya. Untuk posisi tertentu kondisi seperti ini sangat membahayakan.
- f. Adanya karyawan yang sudah memasuki usia pensiun, baik pensiun normal atau karyawan yang dengan sengaja dipensiunkan perusahaan dengan berbagai alasan, misalnya berkurangnya kapasitas produksi atau ditutupnya sebagian dari unit kerja.
- g. Adanya karyawan meninggal dunia. Hal ini terjadi alamiah, meskipun meninggalnya dikarenakan sebab yang tidak wajar, misalnya terbunuh karena kecelakaan atau sebab lainnya.

Dari penjelasan di atas terlihat bahwa perencanaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam menyiapkan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan. Apalagi dengan terjadinya perubahan bisnis yang sulit untuk diprediksi ikut menjadi hambatan dalam mempertahankan dan pemenuhan sumber daya manusia yang diinginkan. Dan yang paling penting diingat adalah bahwa perubahan terus terjadi, sehingga peranan perencanaan sumber daya manusia makin penting untuk dilaksanakan.

Secara umum tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menyiapkan sumber daya manusia

Perlu menyiapkan sumber daya manusia untuk berbagai kebutuhan seperti kebutuhan mendadak, terutama jika ada karyawan yang keluar atas permintaan sendiri atau mengalami kecelakaan atau meninggal

dunia. Ketersediaan tenaga kerja seperti ini harus segera diatasi, karena akan mengganggu proses operasional perusahaan. Biasanya untuk menjaga hal tersebut diperlukan tenaga kerja cadangan yang mampu menggantikan posisi tersebut minimal beberapa saat.

b. Kebutuhan rekrutmen

Untuk kebutuhan dalam kegiatan penarikan karyawan atau pegawai. Dalam hal ini tentunya setelah dilakukan analisis tentang berapa jumlah yang dibutuhkan, sekaligus menentukan sumber tenaga kerja yang diinginkan. Penarikan pegawai atau rekrutmen biasanya berkaitan dengan hal-hal yang bersifat tidak mendadak, karena kebutuhan tenaga kerja sudah diprediksi sebelumnya. Namun tetap saja hal ini dilakukan karena berkaitan dengan beberapa hal seperti anggaran.

c. Untuk memperbaiki kualitas

Sumber daya manusia perlu terus diasah perilaku dan kemampuannya. Hal ini terjadi karena biasanya ada karyawan sulit untuk menguasai sesuatu pekerjaan atau sering melakukan kesalahan. Karyawan seperti ini perlu dimasukkan ke lembaga pelatihan terlebih dahulu untuk ditingkatkan kemampuan dan perilakunya. Dan kalau ternyata tetap tidak mampu maka perlu dipertimbangkan untuk diganti dengan karyawan baru.

d. Penghematan biaya

Perlu adanya efisiensi penggunaan sumber daya manusia, terutama jika ada karyawan yang kurang produktif. Hal ini penting karena karyawan yang produktifnya rendah akan membuang waktu, tenaga dan biaya. Oleh karena itu, seseorang bekerja sesuai dengan beban kerjanya, jangan sampai ada yang kekurangan atau kelebihan beban kerjanya.

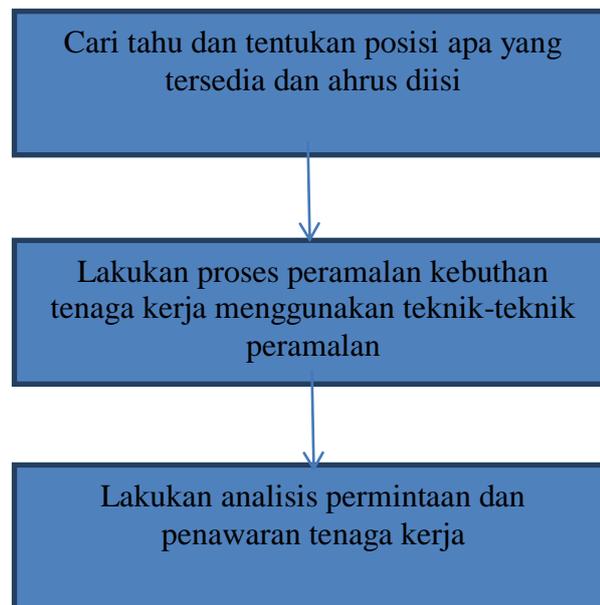
e. Menjaga agar loyalitas

Loyalitas karyawan terhadap perusahaan harus tetap tinggi dan dijaga. Caranya adalah dengan memberikan perhatian kepada karyawan, baik dalam hal kondisi kerja, lingkungan kerja kemudian juga mengenai hak-hak karyawan agar dapat dipenuhi disesuaikan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan. Dengan demikian, terjadinya karyawan yang *turnover* dengan berbagai alasan dapat diminimalkan.

## 2. Langkah-langkah Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dalam sumber daya manusia merupakan langkah pertama dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Kedua proses ini sangat bergantung pada proses perencanaan. Oleh karena itu, harus dipastikan bahwa proses perencanaan ini dilakukan secara terencana.

Secara singkat proses perencanaan sumber daya manusia adalah mengikuti langkah-langkah sebagai berikut:



Gambar 2.1

Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

## 3. Manfaat Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam praktiknya perusahaan yang telah membuat perencanaan tenaga kerja yang baik tentu akan memperoleh manfaat, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Manfaat juga dirasakan oleh karyawan karena merasa terbantu dengan adanya perencanaan tersebut, terutama dalam hal pengembangan diri. Adapun manfaat dari perencanaan tenaga kerja adalah sebagai berikut:

- a. Antisipasi terhadap pembukaan cabang baru atau penambahan kapasitas dimana kita akan membutuhkan tenaga kerja yang relatif banyak dengan berbagai kualifikasi yang diinginkan. Dalam kondisi ini perlu direncanakan secara matang jumlah kualifikasi biaya dan sumber tenaga kerja.

- b. Antisipasi terhadap karyawan yang dipromosikan, mutasi dan demosi. Maksudnya yaitu dengan adanya kegiatan tersebut ada pekerjaan yang harus ditinggalkan, sehingga perlu pergantian dengan tenaga baru sehingga tidak terjadi kekosongan.
- c. Antisipasi adanya pensiun karyawan, hal ini merupakan kegiatan rutin yang dapat diprediksi secara mudah terutama untuk pensiun normal bagi mereka yang sudah memiliki usia pensiun. Hanya saja yang perlu di ingat bahwa terkadang perusahaan juga melakukan pensiun yang tidak normal seperti pensiun karena cacat, atau pensiun muda karena perusahaan kekurangan aktivitas tetapi tenaga kerja banyak, atau banyak tenaga kerja yang sudah tidak produktif lagi.
- d. Antisipasi permintaan berhenti sendiri, artinya kondisi permintaan berhenti sendiri atas permintaan sendiri dengan berbagai sebab, misalnya karena kondisi diperusahaan tidak memungkinkan untuk bekerja karena faktor karier, atau gaji atau diskriminasi.
- e. Antisipasi karyawan yang akan diberhentikan oleh perusahaan, karena karyawan melakukan pelanggaran terhadap aturan, misalnya berkhianat kepada perusahaan, berbuat curang, tidak patuh kepada perintah perusahaan, atau tidak mampu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.
- f. Antisipasi akibat karyawan meninggal dunia, atau mengalami kecelakaan, hal ini agak sulit untuk dilakukan mengingat kondisi seperti ini bukan suatu yang pasti, akan tetapi kita dapat memperkirakan hanya dengan melihat gejala orang yang sakit atau lainnya.

Dengan adanya perencanaan tenaga kerja maka kemungkinan terjadinya hal-hal seperti dikemukakan di atas langsung dapat diatasi sesegera mungkin. Manajer SDM sudah dapat membaca dan menganalisis hal-hal yang akan terjadi dimasa yang akan datang sehingga risiko dapat diminimalkan.

#### **4. Permintaan Tenaga Kerja**

Organisasi tentu saja membutuhkan pekerja agar bisa sukses dalam menjalankan aktivitas operasionalnya. Ada beberapa faktor yang mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi.

Secara umum, ada tiga faktor yang mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yaitu faktor eksternal, faktor organisasi, dan faktor angkatan kerja.

Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar organisasi tetapi memiliki dampak terhadap jumlah pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Faktor-faktor eksternal itu adalah

a. Kondisi perekonomian

Kondisi perekonomian akan ikut menentukan jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Kondisi perekonomian yang mengalami resesi tentu akan menyebabkan organisasi menurunkan tingkat produksinya sehingga jumlah pekerja yang dibutuhkan pun menurun. Begitu pula sebaliknya apabila kondisi ekonomi sedang *booming* maka produksi akan meningkat dan kebutuhan akan tenaga kerja pun meningkat.

b. Kondisi sosial politik

Kondisi sosial politik akan mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Apabila kondisi sosial politik di dalam negeri stabil, maka kondisi perekonomian pun akan stabil sehingga produksi bisa berjalan lancar. Untuk menjalankan aktivitas produksi organisasi tentu membutuhkan tenaga kerja. Sebaliknya apabila kondisi sosial politik di dalam negeri kacau, maka kondisi perekonomian akan terganggu dan aktivitas produksi pun terhambat atau mungkin saja berhenti. Akibatnya permintaan akan tenaga kerja pun berkurang.

c. Teknologi

Seiring perkembangan teknologi, banyak pekerjaan yang dulunya dikerjakan secara manual oleh manusia kini telah diotomatisasi. Teknologi komputer dan robotik telah menggantikan tenaga kerja manusia. Akibatnya, permintaan akan tenaga kerja pun berkurang. Semakin canggih teknologi yang dimiliki oleh sebuah organisasi, maka semakin kecil jumlah pekerja yang dibutuhkannya.

d. Kompetisi

Kompetisi mengharuskan sebuah organisasi memiliki keunggulan untuk bisa bertahan di dalam persaingan. Kompetisi ini sering kali mengharuskan organisasi untuk menekan biaya produksi seminimal mungkin. Hal ini berakibat pula pada permintaan akan tenaga kerja. Organisasi seringkali harus mengurangi jumlah tenaganya untuk menekan ongkos produksi.

Faktor organisasi adalah faktor-faktor dari internal organisasi itu. Faktor-faktor ini berdampak langsung terhadap jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Faktor-faktor tersebut adalah:

- a. Rencana strategis organisasi
- b. Anggaran
- c. Perkiraan produksi dan penjualan

Faktor angkatan kerja adalah faktor-faktor yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh dan atau berasal dari tenaga kerja itu sendiri yang akan mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

- a. Pensiun
- b. Pengunduran diri
- c. Pemberhentian kerja atau pemecatan
- d. Kematian

## 5. Teknik-Teknik Peramalan Sumber Daya Manusia

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, ada berbagai macam faktor yang akan mempengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja organisasi. Dibagian ini akan dibahas teknik-teknik peramalan yang dipergunakan untuk memperkirakan jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan oleh organisasi. Teknik-teknik tersebut diantaranya:

### a. Analisis *Trend*

Analisis *trend* adalah salah satu teknik peramalan yang mempelajari kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang. Dalam analisis *trend* ini, proses peramalan didasarkan pada data histori kebutuhan tenaga kerja yang akan dianalisis untuk memperoleh persamaan *trend*. Persamaan *trend* ini akan digunakan sebagai alat (*tool*) untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Agar prediksi bisa akurat, maka data historis yang digunakan tidak boleh terlalu lama karena semakin lama data historis yang digunakan maka prediksi pun akan semakin tidak akurat.

### b. Analisis Rasio

Analisis rasio adalah analisis yang membandingkan rasio antara faktor penyebab dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Faktor penyebab umumnya adalah tingkat produksi atau tingkat penjualan.

c. *Scatter Plot*

*Scatter plot* adalah metode mencoba mengidentifikasi hubungan antara dua variabel dan menggambarannya dalam sebuah grafik sehingga bisa diperoleh gambaran jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan.

## 6. Penawaran tenaga Kerja

Penawaran tenaga kerja berarti jumlah tenaga kerja yang ditawarkan kepada organisasi. Beberapa faktor yang dianggap mempengaruhi jumlah penawaran tenaga kerja adalah

a. Rencana suksesi

Adanya rencana suksesi menyebabkan pekerja menawarkan dirinya untuk mengisi kekosongan jabatan. Suksesi biasanya berhubungan dengan rencana promosi.

b. Ketersediaan tenaga kerja di pasar

Semakin melimpahnya tenaga kerja di paasar, maka penawaran tenaga kerja juga semakin melimpah.

## C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskan mengenai hubungan perencanaan dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia?
2. Jelaskan mengenai tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia?
3. Jelaskanlah manfaat dari perencanaan tenaga kerja?
4. Jelaskan dengan contoh kasus tentang teknik-teknik peramalan sumber daya manusia.?

## D. REFERENSI

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Eekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 3**

### **REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami Pengertian dari rekrutmen SDM, metode-metode rekrutmen baik internal maupun eksternal, tahapan rekrutmen dan isu-isu dalam proses rekrutmen.

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

##### **1. Pengertian rekrutmen**

Rekrutmen merupakan Salah satu upaya dalam mencari sumber daya manusia yang berkualitas. Penarikan karyawan yang dapat dilakukan perusahaan dapat dengan berbagai cara yang lazim digunakan, tujuannya adalah agar tenaga kerja yang melamar jumlahnya memenuhi harapan seperti yang diinginkan, termasuk kualifikasinya. Makin banyak yang melamar tentu makin baik, demikian pula sebaliknya jika yang melamar tidak memenuhi harapan atau sedikit, maka untuk memenuhi target jumlah pelamar perlu rekrut ulang dengan cara lain. Singodimedjo (2000), mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

Rekrutmen itu penting karena untuk memenuhi sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan perencanaan SDM yang sudah dibuat sebelumnya. Penting juga agar ada yang dipilih melalui proses seleksi. Hasil seleksi ini digunakan untuk mengisi posisi-posisi baik jabatan tertentu atau staf harus segera di isi jangan sampai kosong, sehingga kegiatan perusahaan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Untuk memperoleh sejumlah pelamar yang diinginkan tergantung dari jumlah dan kualifikasi yang diinginkan. Jika jumlahnya relatif sedikit cukup mengambil dari surat lamaran yang masuk ke perusahaan atau dari sumber referensi. Namun jika jumlahnya yang diinginkan banyak, maka perusahaan tentu harus membuka lowongan kerja di berbagai media yang dianggap paling efektif untuk menjaring tenaga kerja.

Untuk menarik minat para pelamar untuk melamar terdapat beberapa metode atau cara yang digunakan. Tujuannya agar mendapat respon dari

pelamar, sehingga banyak yang datang untuk melamar. Berikut cara untuk menarik minat pelamar agar datang melamar yaitu:

- a. Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
- b. Format lamaran dibuat menarik dan memberikan kesan perusahaan bonafid. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memerhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran. Misalnya kesan untuk ukuran iklan yang terlalu kecil tentu berbeda ukuran iklan yang sedang atau besar.
- c. Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafiditas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap bonafid. Di samping pemilihan media, juga yang harus diperhatikan jumlah media yang dipasang agar menjangkau pelamar yang lebih luas.
- d. Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggungjawabkan.
- e. Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya satu minggu atau 10 hari, tujuannya agar informasi lebih menyebar dalam waktu yang relatif lebih lama.

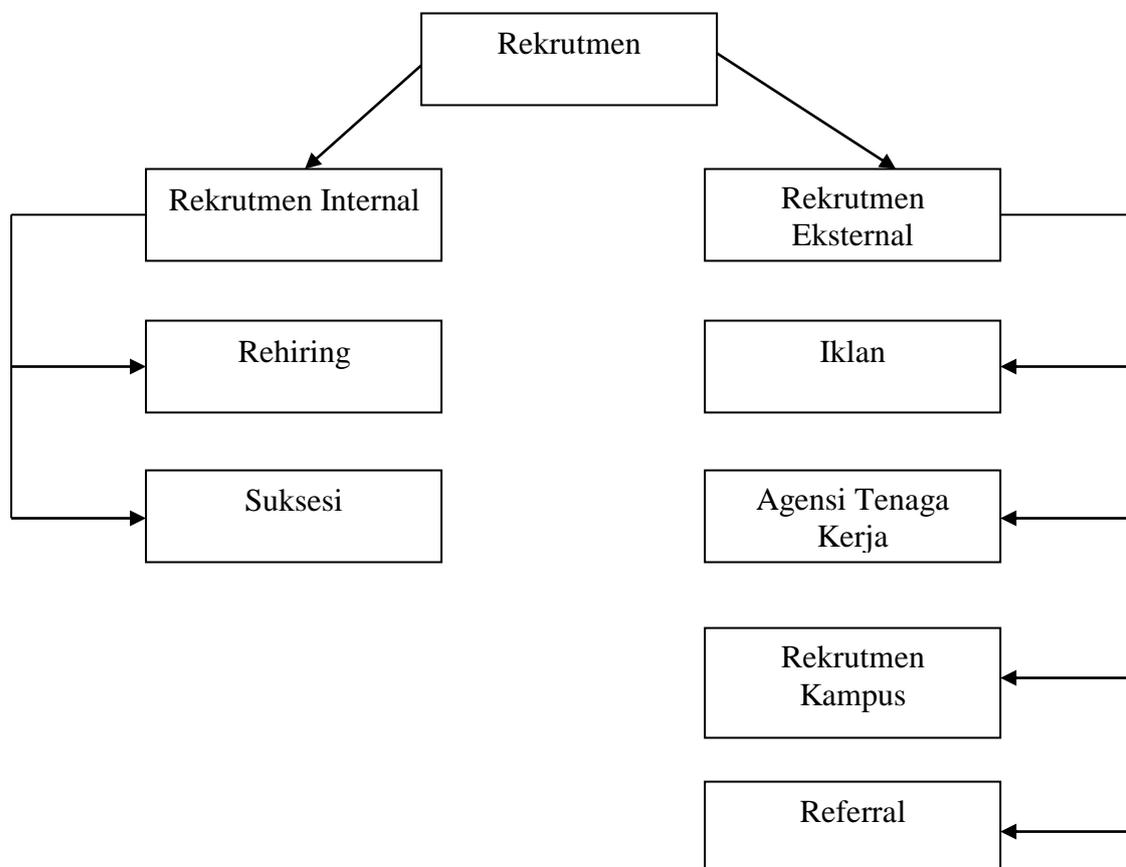
Jadi dengan menggunakan metode atau cara yang benar untuk menarik peminat untuk melamar menguntungkan perusahaan agar lebih leluasa untuk memilih. Makin banyak pelamar yang datang melamar makin baik, apalagi sudah sesuai dengan syarat yang sudah ditentukan. Hanya saja dalam praktiknya sering kali pelamar yang melamar jumlahnya relatif lebih sedikit, terutama untuk jenis pekerjaan yang kurang diminati. Selain itu bisa saja pelamar yang datang sedikit akibat terlalu beratnya persyaratan yang ditetapkan, sehingga banyak yang tidak memenuhi syarat. Oleh karena itu perusahaan harus pandai dalam menentukan persyaratan atau lainnya, terutama untuk wilayah tertentu.

Untuk memilih dan memperoleh tenaga kerja, perusahaan harus memperhatikan hal-hal penting antara lain:

- a. Pengaruh kebijaksanaan penarikan terhadap sikap dan tindakan para karyawan, yaitu mengutamakan karyawan yang sudah ada guna meningkatkan moral karyawan.
- b. Mobilitas manajer, dimana berbagai perusahaan melakukan promosi dari dalam merupakan hadiah yang menyenangkan.
- c. Tingkat spesialisasi yang diinginkan dari para karyawan, yaitu karyawan yang berketerampilan tinggi.

## 2. Metode-metode Rekrutmen

Kandidat-kandidat yang dikumpulkan bisa berasal dari dalam organisasi (*internal*) ataupun dari luar (*eksternal*) organisasi.



**Gambar 3.1**  
**Rekrutmen SDM**

a. Rekrutmen internal

Yaitu dalam mengisi posisi organisasi berasal dari dalam perusahaan itu sendiri. Rekrutmen internal terbagi menjadi dua, yaitu:

1) *Rehiring*

*Rehiring* berarti mempekerjakan kembali pegawai yang dahulu pernah bekerja di perusahaan tersebut. *Rehiring* mempunyai keuntungan yaitu pekerja telah mengetahui kondisi dan budaya perusahaan.

2) *Suksesi*

*Suksesi* berarti proses mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja. Suksesi bertujuan sebagai regenerasi dari dalam organisasi, proses ini berguna untuk mengisi posisi-posisi kunci di dalam organisasi dengan mempersiapkan kandidat-kandidat yang memiliki keahlian dan kemampuan yang mumpuni dan telah dipersiapkan sebelumnya sehingga ketika kandidat menduduki jabatan tersebut ia telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan.

b. Rekrutment Eksternal

Sedangkan rekrutmen eksternal berarti mengumpulkan calon pegawai dari luar organisasi. antara lain melalui:

1) Iklan

Setiap orang sudah sangat mengenal iklan. Selain untuk memperkenalkan produk, iklan juga berguna untuk mengumpulkan kandidat-kandidat pekerja. Iklan lowongan kerja bisa dipublikasikan lewat berbagai media.

2) Agensi Tenaga Kerja

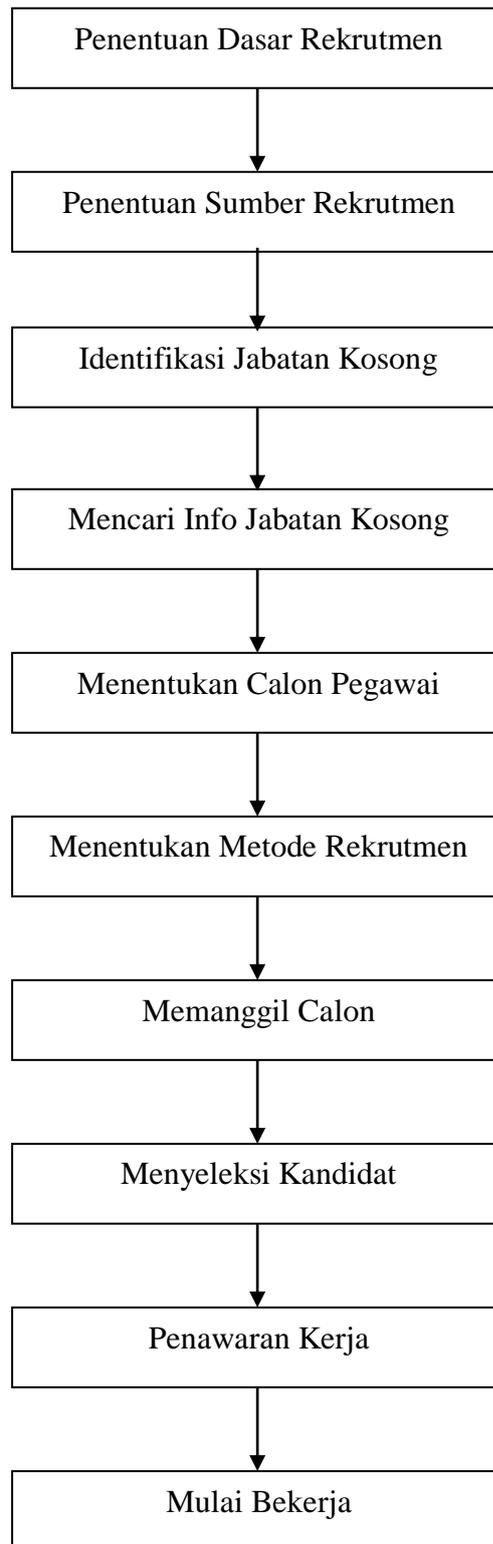
Cara lain yang digunakan untuk rekrutmen tenaga kerja adalah menggunakan agensi. Perusahaan tinggal menyebutkan posisi dan persyaratan yang diinginkan kepada agensi tenaga kerja. Agensi akan mengumpulkan kandidat-kandidat yang akan ditawarkan kepada perusahaan, perusahaan tinggal memilih kandidat-kandidat yang ditawarkan tersebut sesuai dengan kriteria yang diinginkan.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan ketika perusahaan memilih untuk menggunakan agensi tenaga kerja dalam proses rekrutmennya, yaitu:

- a) Pastikan agensi mendapatkan deskripsi jabatan yang akurat dan lengkap untuk posisi yang ditawarkan
  - b) Pastikan bahwa tes seleksi, formulir-formulir isian dan wawancara dilakukan oleh agensi secara efektif dan *fair*
  - c) Secara berkala lakukan evaluasi terhadap data-data mengenai kandidat-kandidat yang telah diterima dan ditolak oleh perusahaan untuk memastikan tidak ada kekeliruan dalam proses rekrutmen.
  - d) Lakukan penilaian terhadap agensi tenaga kerja yang akan dipilih untuk memastikan kredibilitas dan profesionalitasnya dalam melakukan proses rekrutmen.
- 3) Rekrutmen Kampus
- Berarti perusahaan mendatangi kampus-kampus untuk menjangkau kandidat-kandidat. Rekrutmen kampus dianggap salah satu cara efektif guna mengumpulkan kandidat terbaik karena umumnya kampus yang dipilih adalah kampus-kampus yang memiliki reputasi yang baik dan unggulan.
- 4) Referral (rekomendasi dari pekerja)
- Referral adalah proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan dengan cara mengumpulkan kandidat-kandidat yang merupakan rekomendasi dari pekerja. Referral ini sangat cocok untuk pekerjaan yang penawaran tenaganya tidak terlalu banyak dipasaran atau bahkan langka, misalnya *hacke*. Dengan referral pekerja merekomendasikan orang lain yang dianggap memiliki keahlian dan minat yang sama dengannya. Keuntungan referral adalah pekerja memberikan informasi yang akurat akan kemampuan dan keahlian kandidat yang direkomendasikannya.

### 3. Tahapan Rekrutmen

Pada organisasi yang baik, proses rekrutmen karyawan sebaiknya dilakukan melalui tahapan-tahapan. Secara singkat tahapan dalam proses rekrutmen tenaga kerja sebagai berikut:



**Gambar 3.2**  
**Proses Rekrutmen Tenaga Kerja**

a. Penentuan dasar rekrutmen

Dasar rekrutmen harus ditempatkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diinginkannya. Dasar rekrutmen harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.

b. Penentuan sumber-sumber rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen bisa dari dalam dan luar organisasi.

c. Mengidentifikasi jabatan yang kosong

Rekrutmen dimulai saat sebelum adanya bidang pekerjaan baru di perusahaan, karyawan dipindahkan/dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, saat terjadi PHK, dan pensiun atau karyawan meninggal. Dengan melihat fenomena tersebut dan mencocokkannya dengan perencanaan sumber daya manusi yang sudah tersusun, maka akan dapat diketahui jabatan yang sedang lowong.

d. Mencari informasi jabatan melalui analisis jabatan

Persyaratan jabatan harus di buat secara hati-hati dan sejelas mungkin agar dalam penerapannya tidak ditemui banyak kekaburan yang mengganggu proses selanjutnya.

e. Menentukan calon yang tepat

Jika persyaratan telah tersusun, aka langkah berikutnya adalah menentukan kandidat yang tepat. Dua alternatif untuk mencari kandidat yakni dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Jika diambil dari dalam, perlu untk mengetahui karyawan yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari luar perusahaan, perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

f. Memilih metode rekrutmen yang paling tepat

Banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh perusahaan dalam melakukan rekrutmen, seperti melalui iklan, *employee referrals*, *walk-ins*, kementerian ketenagakerjaan, perusahaan pencari kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan sebagainya. Dan perusahaan kadang-kadang memilih beberapa metode, tergantung situasi dan kondisi yang terjadi.

g. Memanggil calon yang memenuhi persyaratan

Memanggil calon yang memenuhi persyaratan jabatan, dalam hal ini perusahaan harus meneliti administrasi secara lengkap. Dan mereka kadang-kadang harus menyodorkan beberapa formulir bagi calon karyawan yang memenuhi persyaratan untuk diproses selanjutnya.

h. Menyeleksi kandidat

Pelaksanaan seleksi calon karyawandapat dilakukan jika pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan kebutuhan fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang calon peserta dan ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang diisi.

i. Membuat penawaran kerja

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat mana yang cocok untuk jabatan tertentu, selanjutnya yang perlu dipersiapkan adalah penawaran kerja. Dalam penawaran kerja ini perlu dipersiapkan perjanjian kerja dan pengenalan lebih mendalam tentang ketentuan-ketentuan diperusahaan.

j. Mulai bekerja

Setelah perusahaan selesai melakukan rekrutmen, bukan berarti berhenti disini meskipun kandidat dinyatakan lulus dan menerima penawaran kerja. Ketika kandidat sudah menjadi karyawan, maka yang bersangkutan masih perlu di bantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan dalam waktu sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Dalam perjalanannya, karyawan tersebut harus dididik/dibina dan diarahkan agar selama mengerjakan tugasnya membawa dampak positif bagi perusahaan.

#### 4. Isu-isu dalam Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen sangat menentukan kinerja pekerja yang tentu saja akan menentukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Proses rekrutmen yang tidak dirancang dengan benar tentu akan menghasilkan kandidat-kandidat yang buruk. Akibatnya perusahaan hanya bisa memilih kandidat terbaik diantara yang buruk bukan kandidat terbaik diantara yang baik.

Selain itu ada beberapa isi yang harus diperhatikan dalam proses rekrutmen ini disebabkan kondisi ketenagakerjaan yang tidak lagi homogen saat ini. Isu-isu tersebut diantaranya:

a. Isu orang tua tunggal

Saat ini makin banyak orang tua yang harus membesarkan anaknya sendiri diakibatkan perceraian atau kematian pasangan. Seringkali orang tua tunggal ini merupakan kandidat-kandidat yang baik untuk mengisi posisi di dalam perusahaan. Akan tetapi, kebutuhan-kebutuhan mereka harus diperhatikan karena mereka memegang peran ganda didalam keluarga. Apabila tidak ditangani dengan baik, orang tua tunggal ini tidak akan mampu berkinerja dengan baik disebabkan waktunya habis untuk mengurus keluarga, meskipun sebenarnya mereka memiliki kapabilitas yang bagus untuk menduduki posisi tersebut. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu menyiapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung posisi ganda mereka di dalam keluarga, sehingga kandidat-kandidat orang tua tunggal ini tertarik untuk bergabung dengan perusahaan kita dan mampu memberikan kontribusi yang optimal.

b. Merekrut minoritas dan wanita

Saat ini angkatan kerja tidak hanya didominasi oleh pria saja. Wanita pun telah terlibat dalam angkatan kerja dan mampu menduduki posisi-posisi yang sebelumnya biasa diduduki oleh pria. Selain itu, wanita pun memiliki keahlian dan kapabilitas yang sama baiknya dengan pria. Oleh sebab itu, perusahaan harus menciptakan kebijakan yang tidak diskriminatif antara pria dan wanita agar kandidat-kandidat wanita pun mau bergabung dengan perusahaan kita. Selain itu mempekerjakan minoritas pun merupakan keuntungan bagi perusahaan, karena adakalanya kandidat terbaik untuk mengisi posisi di organisasi berasal dari golongan minoritas, baik minoritas suku, ras, agama.

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

Kasus (diunduh dari

<http://suaramerdeka.com/v1/index.php/read/2011/02/17/137175/penghentian-rekrutmen-TKI-berdampak-buruk-pada-22-februari-2011>)

### **Penghentian Rekrutmen TKI Berdampak Buruk**

Keputusan penghentian rekrutmen Tenaga Kerja Indonesia (TKI) ke Arab Saudi oleh Kamar Dagang dan Industri Arab Saudi, dapat berdampak negatif bagi Indonesia. Pasalnya, sampai saat ini pemerintah belum dapat menjamin lapangan kerja bagi seluruh pekerja Indonesia.

Wakil ketua komisi IX Irgan Chairul Mahfiz mengatakan, Indonesia sangat berkepentingan dengan pengiriman tenaga kerja ke Arab Saudi. Oleh karena itu, penghentian rekrutmen oleh Arab Saudi tersebut dapat merugikan Indonesia, dalam jangka panjang.

“sangat disayangkan, pasar cukup besar disana, sedangkan kita di dalam negeri belum mampu menciptakan lapangan kerja untuk jutaan orang”, katanya di Gedung DPR, kemarin.

Untuk itu, pemerintah diharapkan mau duduk bersama dengan pemerintah Arab Saudi untuk mencari jalan keluar yang terbaik. Sehingga, ke depan tercipta perbaikan yang signifikan dan hubungan saling menguntungkan antara kedua negara, khususnya dalam hal ketenagakerjaan seperti ada kesepakatan terkait dengan perlindungan TKI, serta upah yang wajar.

Kita kan juga harus berpikir secara jangka panjang, kemana tenaga kerja kita yang produktif ini harus kita tempatkan. Sampai saat ini pemerintah belum mampu menempatkan tenaga kerja kita ujar politisi yang berasal dari partai Persatuan Pembangunan (PP).

Meski demikian, Irgan menilai, untuk saat ini keputusan pelarangan TKI tersebut berdampak positif. Terutama bagi para TKI disana yang kerap kali mendapatkan perlakuan tidak baik dari para majikannya di Arab Saudi. Namun, dia mengingatkan perlu adanya ketegasan dari pemerintah terkait hal tersebut. Jangan sampai posisi Indonesia dipermainkan oleh Arab Saudi.

Irgan berpendapat, hal itu terjadi karena pemerintah Arab Saudi merasa tersinggung oleh pemberitaan yang akhir-akhir ini, sehingga seolah-olah pemerintah Arab Saudi tidak memberikan perlindungan bagi para TKI yang bekerja di Arab Saudi.

“kita hanya selalu berwacana untuk penghentian moratorium pengiriman TKI. Tetapi, justru terbalik, pemerintah Saudi yang menutup pengiriman TKI”, tegas Irgan.

Sementara itu anggota komisi IX dari praksi PAN Riski Sadiq, mengatakan pelarangan pengiriman TKI itu memberikan dampak negatif bagi Indonesia, karena

daya tawar menjadi lemah. Meski demikian, dia berpendapat, hal itu dapat dijadikan sebagai langkah awal bagi pemerintah memperbaiki serta mencari jalan keluar untuk keajahteraan rakyat Indonesai.

Berdasarkan ilustrasi tersebut di atas, rekrutmen seperti apakah yang harus dilakukan agar TKI Indonesia memenuhi standar yang ditetapkan negara tujuan?

#### **D. REFERENSI**

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Eekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 4**

### **SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, tahapan seleksi, tes kerja, wawancara, kesalahan dalam wawancara, pemeriksaan hasil kesehatan dan laporan hasil seleksi.

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

##### **1. Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan kemudian dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi kualifikasi yang diharapkan atau memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Untuk memilih karyawan yang sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan diperlukan tahap-tahap seleksi. Dengan terpilihnya karyawan setelah melalui tahap seleksi, maka akan didapat tenaga kerja yang mau dan mampu untuk bekerja sesuai dengan bidang pekerjaannya. Proses seleksi juga akan memperoleh karyawan yang akan mematuhi aturan dan loyal terhadap perusahaan.

Definisi seleksi menurut beberapa ahli dalam buku karangan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 52) adalah sebagai berikut:

- a. Menurut James A. F Stoner, proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara, dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.
- b. Menurut Dale Yoder, seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan di bagi menjadi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
- c. Malayu S. P Hasibuan menjelaskan bahwa seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima dan ditolak untuk menjadi karyawan pada perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Untuk menghindari atau meminimalkan terjadinya kesalahan yang tidak diinginkan ada beberapa hal yang harus diperhatikan sebelum melakukan proses seleksi, antara lain:

a. Menyiapkan tenaga SDM

Maksudnya yaitu menyiapkan tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi. Dalam hal ini SDM yang memenuhi kualifikasi sebagai ketua tim maupun anggota, baik dari segi jumlah, kemampuan, keahlian, pengalaman maupun pendidikannya. Disamping itu, juga harus memiliki loyalitas, etika dan moral yang baik. Hal ini perlu disiapkan agar jangan sampai terjadi proses seleksi ada yang lebih mementingkan kepentingan pribadi daripada kepentingan perusahaan.

b. Menyiapkan peralatan yang akan digunakan

Yaitu menyiapkan peralatan tes yang akan digunakan. Peralatan ini penting agar tes yang dilakukan memenuhi harapan yang diinginkan, tersedianya peralatan tes akan memberikan kenyamanan kepada peserta tes untuk menjawab tes-tes yang diberikan. Demikian juga dengan alat-alat tes yang digunakan haruslah memenuhi standar tes, sehingga hasilnya maksimal.

c. Menyiapkan waktu

Yaitu dalam mengikuti tes peserta diberikan waktu sesuai dengan tahapan tes yang akan dilakukan. Artinya masing-masing tes memiliki waktu tertentu mulai dari tes umum, psikotes, wawancara atau tes praktik.

d. Menyiapkan tahapan seleksi.

Yaitu ada tahapan atau prosedur seleksi yang harus dilalui mulai dari calon pelamar mengikuti tes pertama sampai diterima. Prosedur ini dibuat untuk menentukan kelulusan pelamar, apakah sistem yang dibuat dengan sistem gugur, yaitu pelamar yang tidak lulus pada tahap tertentu tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya.

Persiapan proses seleksi ini harus dilakukan secara lengkap. Artinya jika sudah dipersiapkan secara matang segala persiapan yang di atas maka barulah tahapan pelaksanaan tes dimulai. Dengan demikian diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan yang diinginkan.

Menurut Drs. Manullang ada dua metode atau golongan cara seleksi yakni:

a. Metode seleksi Ilmiah

Adalah seleksi yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria spesifikasi dan standar-standar tertentu.

Dengan seleksi ilmiah diharapkan akan memperoleh karyawan yang memiliki kualifikasi dan penempatan yang tepat sehingga pembiasaan dan perkembangannya relatif lebih mudah. Kualifikasi-kualifikasi seleksi ilmiah yaitu:

- 1) Umur
- 2) Keahlian
- 3) Kesehatan
- 4) Pendidikan
- 5) Jenis Kelamin
- 6) Bakat
- 7) Pengalaman Kerja
- 8) Kejujuran
- 9) Kedisiplinan
- 10) Inisiatif.

b. Metode seleksi Non Ilmiah

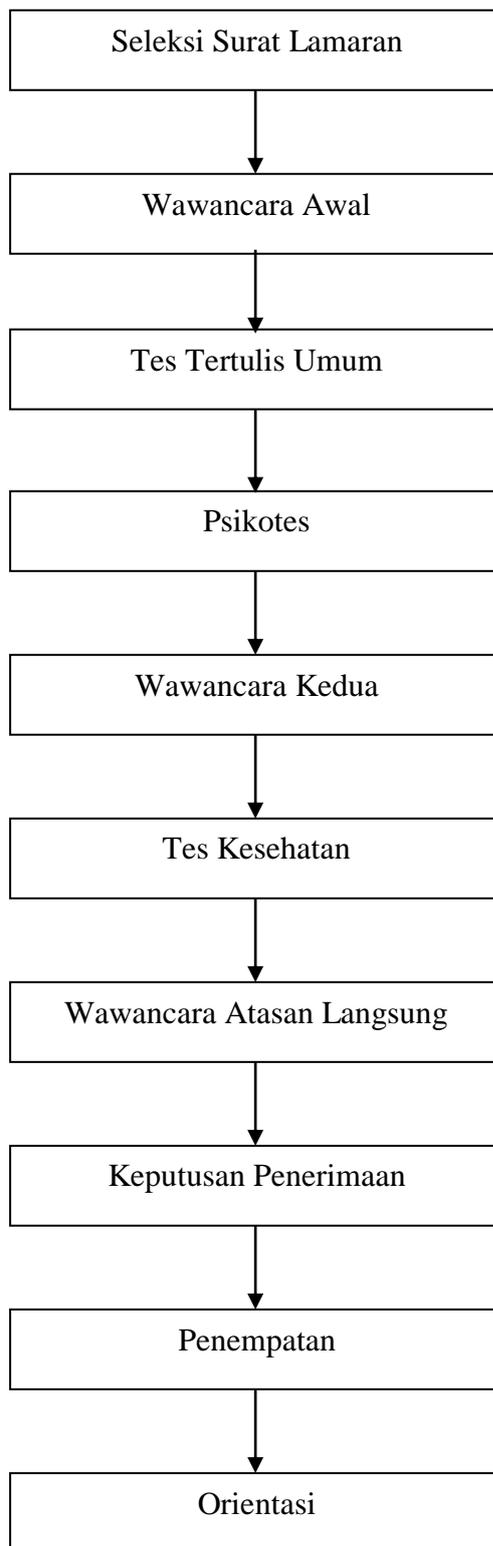
Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan pada kriteria atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja.

## **2. Tahapan Dalam Seleksi**

Agar pelaksanaan seleksi mendapatkan hasil yang baik maka diperlukan tahapan seleksi. Tujuannya adalah untuk menentukan seleksi mana yang lebih dulu dilakukan dan selanjutnya. Calon karyawan yang tidak lolos dalam tahap tertentu, maka dianggap gugur dan tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Dengan demikian, jumlah setiap tahap akan semakin berkurang karena pasti ada yang gugur dan tidak memenuhi standar nilai yang telah digunakan.

Prosedur seleksi karyawan pada perusahaan satu dengan yang lainnya tidak selalu sama. Adapun tahapan dalam seleksi yang umum dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut: seleksi surat lamaran, wawancara awal, tes tertulis umum, psikotes, wawancara kedua, tes kesehatan, wawancara atasan langsung, keputusan penerimaan, penempatan dan orientasi.

Untuk lebih jelasnya dapat digambarkan pada bagan berikut ini:



**Gambar 4.1**  
**Tahapan Proses Seleksi**

a. Seleksi surat lamaran

Seleksi ini adalah seleksi pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk menyeleksi apakah calon karyawan sudah memenuhi syarat administratif yang ditetapkan. Dalam seleksi ini dapat di nilai apakah calon pelamar memenuhi kualifikasi seperti yang diinginkan oleh perusahaan. Biasanya yang dilihat dari surat lamaran adalah kelengkapan dokumen yang disyaratkan, apakah sudah memenuhi seperti apa yang diinginkan.

Proses seleksi surat lamaran ini juga untuk menentukan dan mengklarifikasikan keabsahan dan keaslian dokumen yang diajukan ke lembaga penerbit dokumen, terutama akte kelahiran, ijazah dan bukti diri. Calon karyawan yang lolos seleksi tahap ini akan diikutkan ke tahap selanjutnya apabila:

- 1) Dokumen yang diajukan lengkap.
- 2) Dokumen yang diajukan memenuhi persyaratan yang ditetapkan perusahaan.
- 3) Dokumen yang diajukan asli dan sempurna.

b. Wawancara Awal

Dalam wawancara awal pelamar diminta untuk mengisi formulir atau blanko lamaran kerja yang telah disediakan. Isi formulir atau blanko lamaran kerja antara lain:

- 1) Data pribadi pelamar
- 2) Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki
- 3) Pengalaman kerja dan organisasi
- 4) Latar belakang keluarga
- 5) Referensi
- 6) Tanda tangan

Tujuan dari wawancara awal adalah meneliti kebenaran data yang diberikan melalui pertanyaan, sekalipun keaslian dokumen sudah kita teliti pada saat pemeriksaan dokumen. Wawancara awal ini akan menentukan pelamar untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya.

Secara umum wawancara terbagi menjadi dua, yaitu:

1) Wawancara terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mana pewawancara memiliki panduan yang jelas mengenai tahapan-tahapan wawancara dan hal-hal yang akan ditanyakan ketika wawancara.

Kelemahannya yaitu pewawancara tidak dapat menggali informasi dari kandidat terlalu dalam karena ia harus mengikuti panduan yang telah dibuat.

2) Wawancara tidak terstruktur

Wawancara tidak terstruktur adalah jenis wawancara yang memungkinkan sang pewawancara menanyakan semua informasi yang dianggap perlu. Kelemahan wawancara tidak terstruktur terletak pada lamanya waktu yang dibutuhkan, karena setiap kandidat ditanyai pertanyaan-pertanyaan yang mungkin dirasa perlu untuk diketahui dan digali. Selain itu, proses wawancara pun tidak mengikuti tahapan-tahapan sehingga hasil wawancara tidak sistematis dan perlu untuk dirapikan agar hasil wawancara bisa menjadi sumber informasi yang mudah di analisis.

Sementara itu, apabila dilihat dari jenis pertanyaan yang diajukan, maka wawancara bisa dibedakan menjadi tiga jenis, yaitu:

1) *Situational interview*

Wawancara yang pertanyaannya berkaitan dengan pekerjaan yang akan diperolehnya bila diterima. Pertanyaannya bersifat masa depan dan berkaitan dengan bagaimana si kandidat akan berperilaku dan menyelesaikan masalah dalam satu kondisi kerja yang mungkin akan dihadapinya kelak.

2) *Behavioral interview*

Wawancara yang pertanyaannya berkaitan dengan respon dan sikapnya terhadap suatu situasi kerja yang telah dialaminya di masa lalu. Dari sini kita akan memperoleh gambaran bagaimana si kandidat menangani pekerjaannya yang dahulu dan bagaimana ia mengahdapi permasalahan yang telah timbul sehingga bisa terselesaikan.

3) *Job-related interview*

Adalah wawancara yang pertanyaannya berkenaan dengan pencapaian atau kinerja yang telah ditunjukkan oleh kandidat di masa lalu. Pewawancara menanyakan seberapa baikkah ia berkinerja dipekerjaannya yang lalu, prestasi apa yang telah di buatnya, pencapaian apa yang telah diperolehnya selama sekolah dan dalam pekerjaan sebelumnya.

c. Tes Tertulis Umum

Tes ini diberikan untuk menambah sekaligus membuktikan bahwa apa yang diucapkan dalam wawancara awal terjawab. Tes ini bertujuan untuk melihat kemampuan pelamar dalam berbagai hal.

Dalam praktiknya terdapat dua macam tes tertulis yang umum digunakan, yaitu:

- 1) Pengetahuan umum
- 2) Pengetahuan tentang pekerjaan

Tes-tes tersebut digunakan untuk menilai calon pelamar tentang berbagai hal seperti: kejujuran, kecerdasan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan. Artinya dengan mengikuti tes tersebut kita mendapatkan gambaran tentang hal-hal yang kita inginkan dari si pelamar.

d. Psikotes

Adapun hasil yang diharapkan dari tes psikotes antara lain sebagai berikut:

- 1) Kejujuran
- 2) Kecerdasan
- 3) Kepribadian
- 4) Bakat dan minat
- 5) Motivasi
- 6) Kerjasama
- 7) Disiplin
- 8) Loyalitas
- 9) Kepemimpinan
- 10) Prestasi

e. Wawancara Kedua

Dalam wawancara ini dapat dilakukan untuk melihat kesungguhan pelamar untuk bekerja diperusahaan dengan kondisi kerja yang ada. Dengan wawancara juga dapat diketahui kecocokan bagian atau jenis pekerjaan yang akan diemban, penempatan sampai dengan jumlah kompensasi atau jabatan yang diterimanya.

Pertanyaan yang diajukan dapat dilakukan dengan pertanyaan pemecahan masalah atau wawancara stres. Dalam wawancara ini si pewawancara harus mampu mengorek seluruh informasi dan menekan

pelamar untuk melihat kesungguhannya untuk bekerja. Dari pertanyaan ini juga untuk melihat disiplin dan kesabaran calon pelamar.

f. Tes Kesehatan

Tes kesehatan merupakan tes terakhir untuk menilai fisik dan mental calon pelamar apakah sehat atau tidak, sekaligus untuk melihat fisiknya sempurna atau tidak. Seorang calon karyawan harus memiliki ketahanan fisik dan mental yang lebih dalam melaksanakan pekerjaannya. Ketahanan dimaksud adalah kemampuan fisik dengan berbagai kondisi baik di dalam ruangan maupun di luar ruangan.

Sedangkan ketahanan mental adalah kejiwaan pelamar dalam menghadapi berbagai tekanan. Calon karyawan yang mengidap suatu penyakit yang sulit disembuhkan atau tidak cocok untuk kondisi kerja tertentu sebaiknya ditolak. Namun jika masih memungkinkan untuk diobati dengan waktu yang tidak terlalu lama mungkin dapat dipertimbangkan untuk diterima.

g. Wawancara Atasan Langsung

Untuk pekerjaan tertentu calon pelamar langsung dihadapkan kepada calon atasannya. Dalam hal ini agar calon atasan akan menilai langsung calon anak buahnya apakah cocok atau tidak untuk bekerjasama dengannya. Wawancara ini penting karena calon pelamar inilah yang nantinya akan menjadi bawahannya, sehingga perlu keselarasan dan keserasian antar keduanya.

Wawancara atasan langsung sering dilakukan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu seperti sekretaris atau pengawal atau pekerjaan yang memiliki kekhususan tertentu. Mengapa hal ini perlu dilakukan? Karena yang memerlukan karyawan tersebut adalah mereka yang akan menjadi calon anak buahnya, dengan harapan dapat bekerja sama dan saling lebih mengenal kepribadian masing-masing.

h. Keputusan Penerimaan

Setelah melalui serangkaian tes maka pelamar akan diputuskan diterima atau ditolak. Jadi langkah ini merupakan keputusan calon pelamar diterima/ditolak setelah mengikuti seluruh proses seleksi yang ada.

Setelah diterima maka karyawan sbelum dipekerjakan harus melakukan orientasi di lingkungan perusahaan. Tujuannya agar mengenal perusahaan lebih dekat sebelum bekerja. Orientasi juga digunakan untuk

membiasakan karyawan dengan lingkungan yang baru, sehingga tidak kaku atau ragu-ragu. Calon karyawan juga harus mempelajari aturan-aturan yang berlaku di perusahaan dan juga harus mempelajari prosedur kerja yang sudah ditetapkan.

i. Penempatan

Setelah diterima menjadi karyawan dengan proses yang benar, maka selanjutnya si karyawan akan langsung ditempatkan, terutama bagi mereka yang dibutuhkan segera. Namun bagi mereka yang perlu mendapatkan pengetahuan, maka akan memasuki pelatihan untuk beberapa waktu.

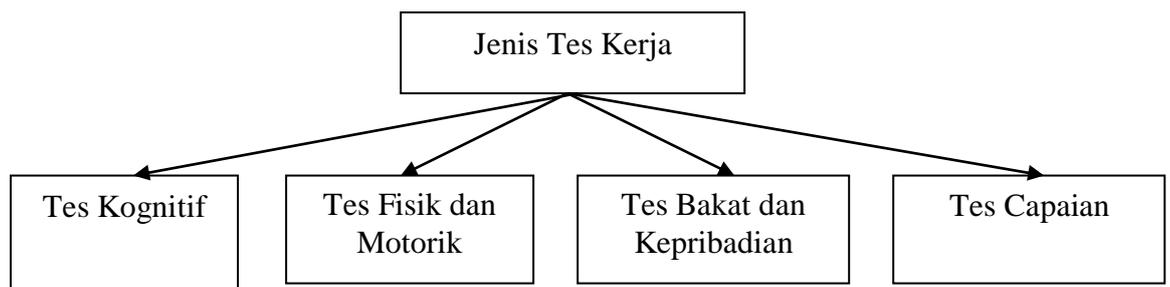
j. Orientasi.

Banyak kegunaan dengan melakukan orientasi kepada karyawan sekalipun waktunya relatif singkat. Pada saat orientasi karyawan diharapkan mampu mengenal:

- 1) Riwayat perusahaan
- 2) Struktur organisasi perusahaan
- 3) Produk yang dihasilkan
- 4) Pelanggan
- 5) Jabatan atau pekerjaannya
- 6) Atasan langsung
- 7) Teman sekerja
- 8) Peralatan kerja yang dimilikinya
- 9) Cara mengerjakannya
- 10) Peraturan perusahaan

### 3. Tes Kerja (*employment Test*)

Secara umum, tes kerja terbagi menjadi:



**Gambar 4.2**  
**Jenis tes kerja**

- a. Tes kognitif (*cognitive test*)  
Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan kognitif, tes ini umumnya berkaitan dengan pengukuran tingkat intelegensi. Tes ini bertujuan untuk mengukur daya pikir, kemampuan dalam berbahasa, kemampuan berhitung, kemampuan berpikir abstrak, dan kemampuan mengingat.
- b. Tes motorik dan fisik (*motoric and physical test*)  
Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kandidat memiliki kekuatan fisik, tes ini mengukur ketangkasan, kelenturan, daya tahan fisik, kelincahan dan lain sebagainya
- c. Tes kepribadian dan bakat (*personality and interest test*)  
Tes yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik individu dari si kandidat. Tes ini akan mengungkapkan motivasi individu, kestabilan emosi, sifat-sifat pribadi, kegemaran, keahlian dalam pengelolaan diri sendiri, dan ketahanan terhadap stres.
- d. Tes capaian (*achievement test*)  
Tes capaian ini bertujuan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan apa yang telah dimiliki oleh kandidat, sehingga kita bisa mengetahui apakah kandidat tersebut telah memenuhi kriteria yang diperlukan guna menduduki jabatan dan memiliki kemampuan serta keahlian untuk melaksanakan tugas.

#### 4. Kesalahan-kesalahan dalam Wawancara

Wawancara sebisa sebuah alat dari suatu proses seleksi tidak luput dari ketidaksempurnaan. Apabila tidak ditangani dengan baik, wawancara bisa saja menyesatkan. Kesesatan ini bisa saja disebabkan oleh beberapa kesalahan yang dilakukan selama proses wawancara.

Kesalahan bisa muncul baik dari pihak mewawancarai (*interviewer*) maupun orang yang diwawancarai (*interviewee*). Apabila kesalahan-kesalahan ini dibiarkan, maka wawancara akan menjadi sebuah proses yang sia-sia belaka.

Kesalahan yang umumnya muncul dari pewawancara adalah:

- a. *Halo Effect*

Yaitu pewawancara hanya menilai kandidat hanya dari satu faktor saja dan mengabaikan faktor yang lain sehingga menyebabkan penilaian yang tidak objektif.

*b. Leading Question*

Yaitu pewawancara berusaha mengarahkan kandidat yang diwawancarai untuk memberikan jawaban yang diinginkan oleh si pewawancara

*c. Personal Bias*

Yaitu pewawancara memberikan prasangka bahkan sebelum kandidat diwawancarai, pewawancara sudah memiliki penilaian bahkan sebelum proses wawancara dimulai.

*d. Interviewer Domination*

Yaitu kondisi ketika pewawancara mendominasi jalannya wawancara dan tidak memberikan kesempatan kepada yang diwawancarai untuk memberikan gambaran tentang dirinya.

Sementara kesalahan yang sering dilakukan oleh orang yang diwawancarai umumnya adalah:

- a. Tidak serius dalam menanggapi pertanyaan
- b. Berbicara terlalu banyak
- c. Membual dan berbohong
- d. Tidak mendengarkan dengan seksama
- e. Tidak melakukan persiapan sebelumnya.

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

1. Jelaskanlah apa yang dimaksud dengan seleksi?
2. Uraikan tujuan dari seleksi?
3. Jelaskanlah tahapan-tahapan seleksi secara lengkap?
4. Jelaskan perbedaan antara wawancara terstruktur dengan wawancara tidak terstruktur?

### **D. REFERENSI**

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 5

### PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian pelatihan dan pengembangan, jenis-jenis pengembangan, program pengembangan, manfaat pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan dan bagi individu, langkah-langkah penyusunan program pelatihan dan pengembangan, cara/metode pelatihan dan pengembangan, sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan.

#### B. URAIAN MATERI

Pelatihan dan pengembangan merupakan dua terminologi yang berbeda tetapi sering kali dianggap sebagai hal yang sama. Pelatihan (*training*) adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya saat ini, sedangkan pengembangan (*development*) adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk bisa melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya kelak.

Terdapat perbedaan antara pelatihan dan pengembangan karyawan. Pelatihan diberikan kepada karyawan baru hanya menekankan kepada materi *hard competency* sedangkan pengembangan karyawan diberikan kepada karyawan lama dan lebih ditekankan kepada materi *soft competency*. Meskipun terkadang dalam pelatihan dan pengembangan juga diberikan kedua-duanya baik *hard kompetensi* maupun *soft competency*.

*Hard competency* merupakan pelatihan yang materinya menekankan kepada kemampuan seseorang dalam bekerja. Misalnya kemampuannya untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan, sehingga materi pelatihan diberikan dalam bentuk bidang pekerjaan tertentu. *Soft competency* merupakan materi pelatihan yang diberikan dalam rangka mengubah perilaku karyawan dan kebiasaan karyawan seperti pemberian materi motivasi kerja, komunikasi, kepemimpinan, budaya organisasi dan lainnya.

Nilai penting dari pengembangan karyawan adalah untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar lebih mampu dalam bekerja. Kemudian juga berguna untuk menambah pengetahuannya dalam bidang yang lain. Disamping itu juga

berguna untuk meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

Dengan demikian, baik pelatihan maupun pengembangan karyawan sangat penting bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Bagi karyawan baru dengan mengikuti pelatihan akan menambah pengetahuan dan kemampuannya serta menentukan kelulusannya untuk diterima tau ditolak bekerja. Sedangkan pengembangan karyawan lebih ditujukan untuk menambah pengetahuan, pengembangan karier, serta penyegaran karyawan yang bersangkutan.

Pengembangan sering dipandang sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pelatihan dan pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya manusia adalah tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan yang praktis dan penerapannya guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

Hasil akhirnya dari pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan adalah akan memperoleh karyawan yang mampu, cerdas, loyal dan dengan motivasi yang tinggi untuk memajukan perusahaan. Sebaliknya bagi karyawan akan memperoleh peningkatan kemampuan, peningkatan jenjang karier dan peningkatan kompensasi yang lebih baik dari sebelumnya. Artinya dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan sudah pasti banyak manfaat yang diterimanya, sehingga banyak karyawan ingin dan senang sekali jika memperoleh pelatihan. Apalagi kebanyakan perusahaan sudah menentukan persyaratan bahwa untuk meningkatkan jenjang karier seseorang harus mengikuti pelatihan tertentu terlebih dahulu.

## **1. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dalam pekerjaannya.

Andrew F. Sikula, mengatakan pelatihan merupakan proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi, yang mana tenaga kerja nonmanajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan-tujuan tertentu.

As'ad, mengemukakan pelatihan menyangkut usaha-usaha yang berencana yang diselenggarakan agar dicapai penguasaan akan keterampilan, pengetahuan, dan sikap-sikap yang relevan terhadap pekerjaan.

Menurut Waxley dan Yulk, ada tiga alasan mengapa latihan personel itu perlu diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan, diantaranya:

- a. Seleksi personel tidak selalu menjamin akan personil tersebut cukup terlatih dan bisa memenuhi persyaratan pekerjaannya secara tepat. Kenyataannya banyak diantaranya mereka harus mempelajari pengetahuan, keterampilan, dan sikap-sikap yang diperlukan setelah mereka diterima dalam pekerjaan.
- b. Bagi personel yang sudah senior kadang-kadang perlu ada penyegaran dengan latihan-latihan kerja. Hal ini disebabkan berkembangnya kapasitas pekerjaan, cara mengoperasikan mesin-mesin dan teknisnya, untuk promosi maupun mutasi.
- c. Manajemen sendiri menyadari bahwa program pelatihan yang efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi absen, mengurangi *labour turn over*, dan meningkatkan kepuasan kerja.

Karyawan yang mengikuti pelatihan tanpa adanya minat padanya sudah tentu tidak akan membawa hasil kerja yang memuaskan. Sebaliknya, dengan timbulnya minat, maka perhatiannya terhadap pelatihan yang dijalaninya akan semakin besar. Oleh karena itu, sebelum karyawan menjalani pelatihan, hendaknya kepada mereka diberikan penjelasan mengenai arti dan tujuan pelatihan terlebih dahulu. Dengan adanya pemahaman tersebut, maka para karyawan yang akan mengikuti pelatihan akan termotivasi untuk mengikutinya. Terdapat dua hal yang harus diperhatikan pelaku bisnis untuk mencapai pelatihan yang efektif. Pertama, memerhatikan posisi pelatihan dalam proses bisnis, dan kedua, berkaitan dengan tahapan-tahapan pengrograman dan pengimplemetasian pelatihan. Dalam konteks strategi manajemen masa kini, penggunaan teknologi tidak dapat ditawarkan lagi. Oleh karena itu, setiap karyawan dituntut dapat menguasai penggunaan teknologi dengan berbagai macam bentuk. Dengan posisi sebagai elemen penting dalam

manajemen strategi, eksistensi pelatihan mendapat semacam nilai tambah khususnya berkenaan dengan persepsi manajer. Menurut Richardson, perencanaan strategi yang melibatkan pelatihan meliputi berbagai komponen yaitu:

- a. Menentukan tingkat *skill* karyawan saat ini
- b. Menyeleksi tempat yang paling *fleksible* dan menjadwalkan program.
- c. Memilih metode pelatihan yang paling tepat.
- d. Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan.
- e. Mengevaluasi pelatihan.

Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan, misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya.

Menurut Kasmir (2018: 126) mendefinisikan pelatihan merupakan fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan pengetahuan, keahlian, dan perilaku karyawan. Artinya untuk menambah pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan yang tentunya sudah direncanakan oleh perusahaan sebelumnya. Namun tidak semua orang dapat mengikuti pelatihan, karena memerlukan prasyarat tertentu. Oleh karena itu, hanya karyawan yang memang tenaganya dibutuhkan perusahaan yang perlu diikuti dalam pelatihan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa pelatihan pada dasarnya merupakan sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Di samping itu, program pelatihan tidaklah memperhitungkan apakah perusahaan berskala besar atau kecil. Pelatihan juga bukan merupakan pemborosan mengingat hasil atau manfaatnya jauh lebih besar dari pada biaya atau waktu yang harus disediakan. Pelatihan merupakan sarana ampuh mengatasi bisnis masa depan yang penuh dengan tantangan dan mengalami perubahan yang sedemikian cepat. Pelatihan efektif dapat dicapai dengan pemosisian program pelatihan secara utuh dalam kerangka perencanaan manajemen strategi dan dilakukan tahapan-tahapan yang teratur.

## 2. Pengertian Pengembangan SDM

Pengertian pengembangan menurut para ahli dalam buku karangan R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 63) antara lain adalah:

- a. Menurut Dr. Malayu S. P. Hasibuan, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknik, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.
- b. Menurut Edwin B. Flippo, pengembangan adalah pendidikan yang berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.
- c. Menurut Dr. Jan Bella, pengembangan sama dengan pendidikan dan latihan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja, baik teknik maupun manajerial. Pendidikan berorientasi ke masalah teori, dilakukan di dalam kelas, berlangsung lama dan biasanya menjawab. Latihan berorientasi pada praktik yang dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab.
- d. Menurut Andrew F. Sikula, pengembangan mengacu pada masalah staf personel, yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan manajer yang mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum.

Tujuan pokok dari pengembangan sumber daya manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan, dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Andrew E. Sikula menyebutkan 7 jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia, antara lain:

- a. *Productivity* (produktivitas personil dan organisasi)
- b. *Quality* (kualitas produk organisasi)
- c. *Human Resource Planning* (perencanaan sumber daya manusia)
- d. *Morale* (semangat personil dan iklim organisasi)
- e. *Indirect Compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- f. *Obsolescence Prevention* (pencegahan merosotnya kemampuan personil)
- g. *Personal Growth* (pertumbuhan kemampuan personil secara individual)

Sedangkan tujuan pengembangan menurut Hasibuan antara lain adalah:

a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi menjadi semakin baik karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan semakin baik dan semakin terasah.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku. Biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin. Karena keahlian karyawan semakin baik dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan karyawan semakin berkurang.

e. Pelayanan

Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

f. Moral

Melalui pengembangan SDM moral karyawan lebih baik karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

g. Karier

Melalui pengembangan SDM kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja menjadi lebih baik.

h. Konseptual

Melalui pengembangan SDM karyawan menjadi semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik.

i. Kepemimpinan

Melalui pengembangan SDM kepemimpinana seorang manajer akan menjadi lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama baik secara vertikal maupun horizontal menjadi semakin harmonis.

j. Balas jasa

Melalui pengembangan SDM, balas jasa karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

### 3. Jenis-Jenis Pengembangan

a. Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya, hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, efisiensi dan produktivitasnya semakin baik.

b. Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilakssanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau latihan. Pengembangan secara formal ini dilakukan oleh perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun untuk persiapan keahlian dan keterampilan pada masa yang akan datang. Baik yang sifatnya nonkarier ataupun untuk meningkatkan karier seorang karyawan.

#### 4. Program Pengembangan

Program pengembangan adalah suatu jenis rencana yang kongkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran dan waktu pelaksanaannya. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil maka hendaknya terlebih dahulu ditetapkan “program pengembangan”.

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan ini harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Program pengembangan karyawan yang dilakukan perusahaan berbeda satu sama lain tergantung dengan masalah yang dihadapi. Menurut kasmir (2018: 143) program pengembangan dapat dilakukan melalui:

a. Mengikuti pendidikan

Melalui pendidikan dengan paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan yang memang berpengalaman dibidangnya. Program pengembangan dapat pula dilakukan di dalam perusahaan, namun sebaiknya dilakukan melalui lembaga lain yang sudah memiliki kredibilitas, sehingga kualitas pengembangan yang diberikan tidak diragukan lagi.

b. *Transfer* antar bagian

Merupakan pengembangan untuk karyawan yang sudah menempati suatu bagian terlalu lama. Tujuannya adalah agar karyawan tidak merasa jenuh dengan pekerjaan yang hanya disatu tempat. Istilah lainnya dari pengertian *transfer* adalah rotasi atau mutasi karyawan. Salah satu tujuan rotasi dilakukan adalah dalam rangka untuk promosi karyawan tersebut ke depan.

c. Promosi ke suatu jabatan

Dengan cara memindahkan karyawan ke posisi atau jabatan lebih tinggi. Promosi diberikan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang baik sesuai dengan standar perusahaan. Promosi diberikan dalam dua bentuk yaitu naiknya jenjang karier seseorang ke posisi yang lebih tinggi atau naiknya golongan ke yang lebih tinggi. Pada akhirnya akan

memberikan manfaat berupa kompensasi sesuai dengan jenjang atau tingkat promosinya.

## 5. Manfaat Pelatihan Dan Pengembangan Bagi Perusahaan Dan Bagi Individu

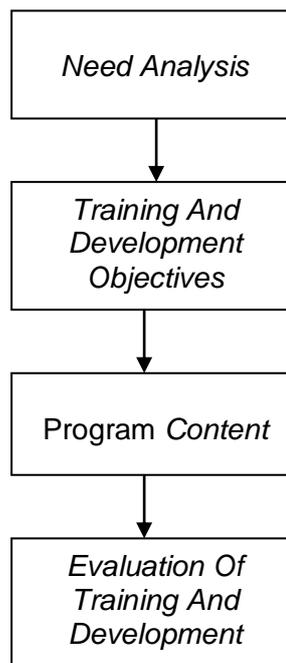
Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan antara lain:

- a. Meningkatkan profitabilitas
- b. Meningkatkan keahlian dan pengetahuan kerja
- c. Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- d. Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional
- e. Meningkatkan pengembangan organisasi.

Sedangkan manfaat pelatihan dan pengembangan bagi individu antara lain:

- a. Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul
- b. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu
- c. Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan dari individu
- d. Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat dan efisien.

## 6. Langkah-Langkah Penyusunan Program Pelatihan Dan Pengembangan



**Gambar 5.1**

### **Langkah-langkah Penyusunan Program Pelatihan dan Pengembangan**

a. Analisis kebutuhan (*need analysis*)

Merupakan suatu cara mencari tahu permasalahan-permasalahan yang akan dihadapi di masa yang akan datang atau saat ini. Proses analisis kebutuhan ini akan memberikan informasi kepada perusahaan mengenai jenis pelatihan dan pengembangan apakah yang dibutuhkan oleh pekerja guna meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

b. Penyusunan tujuan pelatihan dan pengembangan (*training and development objectives*)

Penyusunan tujuan pelatihan dan pengembangan ini penting dilakukan untuk memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan dan bisa segera dikoreksi apabila ditemukan penyimpangan.

c. Program *Content*

Merupakan daftar dari materi-materi yang akan disampaikan selama proses pelatihan dan pengembangan berlangsung. Dalam *program content* juga dijelaskan metode apa yang akan dipilih untuk menyampaikan materi-materi tersebut.

d. Evaluasi pelatihan dan pengembangan (*evaluation of training and development*)

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan perlu dievaluasi untuk memastikan apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai ataukah tidak. Selain itu, untuk memastikan apakah program berjalan dengan efektif ataukah tidak.

## 7. Cara/Metode dalam Pelatihan Dan Pengembangan

a. *Job Instruction Training*

Metode ini sering disebut juga *on-the-job-training*, artinya pekerja langsung menerima proses pelatihan saat ia melakukan pekerjaannya. Seorang *trainer* atau tasannya langsung berperan sebagai instruktur yang memberikan pengarahan selama proses pelatihan berlangsung.

b. *Job Rotation*

Metode ini mengharuskan pekerja yang sedang melakukan pelatihan (*trainee*) berpindah-pindah dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya. Tujuannya agar pekerja bisa melakukan bukan hanya pekerjaan

yang menjadi kewajibannya tetapi juga pekerjaan lain yang bukan menjadi kewajibannya. Hal ini bisa bermanfaat bagi perusahaan ketika ada pekerja yang tidak bisa bekerja karena cuti atau sakit, maka pekerja yang lain bisa menggantikannya tanpa harus mencari pengganti dari luar perusahaan.

c. Presentasi dan pembelajaran di kelas

Dalam metode ini, pekerja yang mengikuti pelatihan berada di dalam kelas dan *trainer* berperan sebagai orang yang memberikan materi di depan kelas.

d. *Vestibule Training*

Metode ini mirip seperti simulasi. Sebuah area yang di buat semirip mungkin dengan lokasi kerja yang digunakan sebagai tempat dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan.

e. *Role Playing and Behavior Modelling*

Dalam metode ini, pekerja diharuskan menjalani peran yang berbeda-beda. Tujuannya agar pekerja bisa merasakan kondisi nyata dari orang-orang yang akan dihadapinya ketika bekerja. Metode ini biasa digunakan untuk perusahaan yang bergerak di bidang jasa.

f. Studi Kasus

Studi kasus merupakan metode belajar yang menggambarkan sebuah situasi nyata di dalam perusahaan. Harapannya, setelah mempelajari kasus tersebut pekerja menjadi tahu apa yang harus dilakukan apabila menemukan hal yang sama ketika sedang bekerja.

g. *Mentoring*

Mentoring adalah salah satu metode pelatihan yang melibatkan seorang mentor (bisa atasan atau pekerja yang lebih senior) untuk memberikan pelatihan kepada bawahan atau pekerja yang lebih junior.

## 8. Sasaran Pelatihan Dan Pengembangan

Sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Meningkatkan produktivitas kerja

Pelatihan dapat meningkatkan *performance* kerja pada posisi jabatan yang sekarang. Kalau *level of performance*-nya naik/meningkat, maka berakibat

peningkatan dari produktivitas dan peningkatan keuntungan bagi perusahaan.

b. Meningkatkan mutu kerja

Ini berarti peningkatan baik kualitas maupun kuantitas. Tenaga kerja yang berpengetahuan jelas akan lebih baik dan akan lebih sedikit berbuat kesalahan dalam organisasi.

c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia

Pelatihan yang baik bisa mempersiapkan tenaga kerja untuk keperluan di masa yang akan datang. Apabila ada lowongan-lowongan maka secara mudah akan diisi oleh tenaga-tenaga dari dalam perusahaan sendiri.

d. Meningkatkan moral kerja

Apabila perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang tepat, maka iklim dalam suasana organisasi pada umumnya akan menjadi lebih baik. Dengan iklim kerja yang sehat maka moral kerja akan meningkat.

e. Menjaga kesehatan dan keselamatan

Suatu pelatihan yang tepat dapat membantu menghindari timbulnya kecelakaan-kecelakaan akibat kerja. Selain daripada itu lingkungan kerja akan menjadi lebih aman dan tentram.

f. Menunjang pertumbuhan pribadi

Dimaksudkan bahwa pelatihan yang tepat sebenarnya memberi keuntungan kedua belah pihak yaitu perusahaan dan tenaga kerja itu sendiri. Bagi tenaga kerja, jelas dengan mengikuti program pelatihan akan lebih memasak dalam bidang kepribadian, intelektual, dan keterampilan.

## 9. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan:

a. Peserta pelatihan

Calon peserta pelatihan merupakan faktor utama berhasil tidaknya suatu pelatihan dan pengembangan karyawan. Perusahaan harus benar-benar menyeleksi para calon karyawan yang akan dilatih. Calon karyawan yang akan dilatih tersebut harus dinilai kecerdasan, kemampuan, kemauna, motivasi dan perilakunya. Penilaian ini berguna untuk menentukan jenis pelatihan yang akan diikuti.

b. Instruktur/pelatih

Instruktur atau staf pengajar adalah mereka yang akan memberikan materi pelatihan dan membentuk perilaku karyawan. Jika pengajar kurang memiliki pengetahuan dan keterampilan, maka ilmu yang ditransfer ke peserta pelatihan juga berkurang. Demikian pula jika pengajar memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik tetapi kurang bisa dalam hal mengajar, akan membuat peserta pelatihan kesulitan atas apa yang diajarkan. Pertimbangan selanjutnya khusus untuk instruktur apakah perlu di ambil dari luar perusahaan atau hanya dri dalam perusahaan. Masing masing sumber memiliki kelebihan dan kekurangan, oleh karena itu biasanya instruktur dipilih dari keduanya baik dari dalam maupun dari luar perusahaan.

c. Materi pelatihan

Materi atau bahan ajar yang akan diberikan kepada peserta pelatihan tentu akan menambah pengetahuan peserta menjadi lebih baik, materi pelatihan juga harus diberikan kepada peserta pelatihan yang memang seharusnya menerima materi tersebut. Artinya kemampuan peserta untuk menyerap materi yang diberikan juga harus menjadi bahan pertimbangan.

d. Lokasi pelatihan

Lokasi pelatihan merupakan tempat untuk memberikan pelatihan, apakah diluar atau didalam perusahaan. Jika dilakukan di dalam perusahaan, khususnya untuk karyawan lama tentunya akan membuat jenuh. Demikian juga untuk lokasi yang berada di luar perusahaan, biasanya akan memberikan kesegaran bagi peserta pelatihan, terutama bagi karyawan lama. Mereka akan terbebas dari tugas-tugas rutin yang dibebankan kepadanya. Jika di lkukan di dalam perusahaan mereka menjadi tidak fokus mengikuti pelatihan sehingga hasilnya kurang optimal.

e. Lingkungan pelatihan

Pengaruh dari lingkungan seperti kenyamanan tempat pelatihan yang di dukung oleh sarana dan prasarana yang memadai tentu akan memberikan hasil yang lebih positif. Demikian pula sebaliknya jika lingkungan pelatihan kurang memadai akan membuat peserta pelatihan merasa tidak nyaman dan berakibat pada hasil yang diperolehnya kurang maksimal.

f. Waktu pelatihan

Maksudnya adalah waktu dimulai dan berakhirnya pelatihan. Makin lama pelatihan maka tingkat kejenuhan karyawan akan meningkat pada akhirnya akan mempengaruhi hasil pelatihan dan pengembangan yang diikutinya.

g. Faktor lainnya

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Jelaskanlah perbedaan anatara pelatihan dan pengembangan?
2. Uraikanlah manfaat dengan adanya pelatihan dan pengembangan baik bagi perusahaan maupun individu?
3. Jelaskanlah jenis-jenis dari pengembangan?
4. Uraikanlah langkah-langkah penyusunan program pelatihan dan pengembangan?

### D. REFERENSI

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 6

### PERENCANAAN KARIER

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian karier, istilah-istilah dalam perencanaan karier, manfaat perencanaan karier, faktor-faktor yang mempengaruhi, jenis-jenis, persyaratan, dan kebutuhan perencanaan karier, serta kendala dalam pengembangan karier.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Pengertian Karier

Seorang yang bekerja pada akhirnya akan memikirkan karier yang ingin dicapainya selama dia bekerja. Artinya untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan perlu direncanakan secara matang oleh karyawan yang bersangkutan, disamping ditunjang dan difasilitasi oleh perusahaan. Baik karyawan maupun kebijakan perusahaan harus saling mendukung dalam rangka menentukan peningkatan jenjang karier seseorang.

Secara umum dikatakan bahwa karier adalah jabatan dan kepangkatan yang diperoleh seseorang selama karyawan bekerja. Sedangkan jenjang karier adalah tingkatan jabatan atau kepangkatan yang ada di suatu perusahaan. Menurut Handoko, karier adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Simamora berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang objektif dan subjektif. Dipandang dari perspektif subjektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif objektif, karier merupakan perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Menurut Walker, bagi pegawai, karier dianggap lebih penting daripada pekerjaan. Seorang pegawai bisa meninggalkan pekerjaannya jika merasa prospek kariernya buruk. Sebaliknya, pegawai akan tetap rela bekerja di pekerjaan yang tidak disukainya selama ia mempunyai prospek cerah dalam kariernya.

*Turn over* pegawai cenderung lebih kecil di perusahaan yang sangat memperhatikan pengembangan karier pegawainya. Disamping itu penanganan

karier yang baik oleh organisasi akan mengurangi tingkat frustrasi yang dialami oleh pegawai serta meningkatkan motivasi kerja mereka.

Dalam praktiknya karier seseorang tidak hanya meningkat, bahkan terkadang turun ke level yang lebih rendah. Turunnya jabatan yang lebih rendah ini disebut dengan demosi. Penyebab turunnya jabatan seseorang disebabkan oleh beberapa hal. Penyebab utamanya adalah karena melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau sebab lainnya. Karier seseorang dapat pula tetap di level yang sama, dalam beberapa periode atau dipindahkan pada jabatan yang sama. Karier semacam ini disebut dengan rotasi, mutasi atau transfer.

Perjalan karier seseorang sangat terbatas, artinya tidak selamanya seseorang akan bekerja. Oleh karena itu, karier akan berakhir yang disebabkan oleh beberapa hal seperti:

- a. Meninggal dunia
- b. Mengundurkan diri
- c. Diberhentikan
- d. Pensiun

## 2. Istilah-istilah dalam Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Karier tidak semata-mata urusan individu saja, tetapi juga harus menjadi perhatian bagi semua pihak (terutama bagian sumber daya manusia) di dalam perusahaan.

Sebelum membahas mengapa perencanaan karier penting untuk diperhatikan oleh perusahaan, ada beberapa istilah-istilah yang berkaitan dengan karier yang perlu diketahui:

- a. Karier (*carier*), yaitu semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang selama masa hidupnya.
- b. *Career Path*, yaitu pola-pola sekuensi atau jalur yang ditempuh oleh seseorang dalam karier mereka
- c. *Career Goal*, yaitu posisi pekerjaan dimasa depan yang ingin diraih oleh individu.
- d. *Career Planning*, yaitu sebuah proses ketika seseorang memilih *carier goal*-nya dan jalur yang akan dipilih untuk mencapai posisi tersebut.

- e. *Career Development*, pengembangan diri individu yang bertujuan untuk mencapai *career goal* sesuai dengan perencanaan karier yang telah di buat.
- f. *Dual Career Path*, yaitu sekuensi karier yang ditempuh seseorang yang menyertakan dua jalur karier. Artinya apabila seseorang telah mencapai posisi karier tertinggi dalam satu jalur, amak ia bisa berpindah keposisi yang lebih tinggi di jalur karier yang lain.
- g. *Career Plateau*, yaitu suatu keadaan ketika seseorang sudah mencapai posisi karier yang tidak mungkin lagi berkembang atau stagnan.

### 3. Manfaat Perencanaan Karier

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, perencanaan karier merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena perencanaan karier ikut menentukan keberlangsungan perusahaan. Apabila tidak dikelola dengan baik, maka akibatnya bagi perusahaan bisa signifikan.

Ada beberapa manfaat yang bisa diperoleh perusahaan apabila proses perencanaan karier para pekerjanya dikelola dengan baik, diantaranya:

- a. Membantu menyelaraskan strategi perusahaan dan kebutuhan sumber daya manusia. Dengan membantu para pekerja merencanakan karier mereka, perusahaan bisa mengantisipasi dan mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan akan sumber daya manusia di masa depan, termasuk jumlah dan kriteria-kriteria yang diperlukan.
- b. Membantu proses pengembangan karyawan. Proses perencanaan karier juga bisa membantu perusahaan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia melalui proses *internal recruitment*, terutama sebagai salah satu sarana promosi pekerjaan yang baik untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.
- c. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*). Perhatian yang diberikan perusahaan kepada perencanaan karier para pekerjaannya akan meningkatkan moral pekerja. Hal ini akan berakibat pada bertambahnya loyalitas pekerja kepada perusahaan karena merasa diperhatikan kebutuhannya akan kelangsungan pengembangan kariernya.
- d. Memotivasi pekerja untuk terus mengembangkan diri. Dengan adanya proses perencanaan karier, maka pekerja akan selalu terpacu untuk

mengembangkan dirinya guna mencapai *career goal* yang telah direncanakannya.

- e. Memenuhi kebutuhan pekerja. Pekerja memiliki kebutuhan akan prestasi (*achievement*), salah satu prestasi di tempat kerja adalah pencapaian akan posisi yang lebih tinggi.

Dari sini, jelas sekali bahwa perusahaan memiliki peran dalam proses perencanaan karier pekerja karena manfaat yang diperoleh oleh perusahaan pun sangat besar. Ada beberapa peran yang bisa dilakukan oleh perusahaan dalam proses perencanaan karier para pekerjanya, diantaranya:

- a. Menyediakan anggaran bagi pekerja untuk proses pengembangan pekerja agar para pekerja memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan ketika menduduki jabatannya kelak.
- b. Menyediakan pusat pelayanan karier yang bisa diakses oleh para pekerja untuk berkonsultasi mengenai pengembangan karier mereka.
- c. Membangun *corporate campus* atau program yang memungkinkan pekerja menjalani proses pengembangan guna meningkatkan keahlian dan kemampuan mereka.
- d. Menyediakan *career coach* yang berperan sebagai konsoler bagi para pekerja guna membantu mereka merencanakan karier mereka.

Salah satu alat yang sering digunakan oleh perusahaan dalam proses manajemen karier para pekerjanya adalah promosi. Ketika perusahaan akan memberikan promosi karier bagi pekerjanya, ada hal-hal yang harus diperhatikan, perusahaan harus menetapkan dengan jelas mengenai kebijakan promosi di perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menjamin *fairness* bagi seluruh pekerja di perusahaan bahwa mereka memiliki kesempatan yang sama dalam mendapatkan promosi karier.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kebijakan promosi karier adalah:

- a. Dasar apakah yang dijadikan patokan bagi seseorang mendapatkan promosi, apakah berdasarkan senioritas ataukah berdasarkan kompetensi individu.
- b. Apabila keputusan promosi karier didasarkan pada kompetensi individu, maka hal berikutnya yang harus diperhatikan adalah bagaimana cara mengukur kompetensi individu tersebut sehingga bisa diperoleh penilaian yang adil.

- c. Berikutnya, apakah promosi karier dilaksanakan secara formal atau informal.
- d. Hal terakhir adalah jalur karier (*carier path*) yang akan ditempuh oleh individu untuk mencapai posisi puncak.

#### 4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Karier

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi karier baik langsung maupun tidak langsung, yaitu:

- a. Kinerja

Seseorang yang memiliki kinerja yang baik tentu akan mempengaruhi kariernya untuk meningkat apakah jabatan maupun kepangkatan. Demikian pula sebaliknya jika kinerjanya dalam tidak mencapai standar yang dibutuhkan maka kariernya akan tetap atau malah menurun. Jadi kinerja seseorang akan mempengaruhi karier selama ia bekerja.

- b. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan atau rangsangan kepada seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. Dorongan atau rangsangan ini dapat berasal dari dalam diri sendiri maupun dari luar. Seseorang yang memiliki dorongan yang kuat untuk melakukan suatu pekerjaan atau dengan kata lain memiliki motivasi yang kuat, tentu akan memengaruhi karier untuk meningkat baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang memiliki dorongan yang lemah, juga akan memengaruhi kariernya baik secara langsung maupun tidak langsung.

- c. Komitmen

Komitmen merupakan kepatuhan seseorang terhadap ucapan, tindakan, peraturan, ataupun kebijakan perusahaan. Seseorang yang memiliki komitmen yang tinggi tentu akan bersungguh-sungguh dalam bekerja. Komitmen akan dapat meningkatkan karier tetapi melalui variabel lain. Demikian pula sebaliknya bagi mereka yang memiliki komitmen yang rendah akan sulit meningkatkan kariernya. Jadi komitmen juga memengaruhi karier seseorang secara tidak langsung terutama melalui kinerja atau motivasi kerja.

d. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja maksudnya adalah tingkat kepuasan seseorang atas suatu yang telah dilakukannya. Jika seseorang merasa puas terhadap apa yang dilakukannya, maka biasanya secara tidak langsung akan memengaruhi kariernya. Hal ini disebabkan seseorang yang puas dalam bekerja akan bersungguh-sungguh untuk bekerja, sehingga kinerjanya meningkat dan pada akhirnya kariernya akan meningkat. Jadi kepuasan kerja akan mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain misalnya kinerja.

e. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan tindakan seseorang untuk mengikuti seluruh peraturan yang dikeluarkan perusahaan. Karyawan yang disiplin dalam bekerja biasanya akan bekerja secara baik sehingga karier dan kinerjanya akan meningkat. Artinya kedisiplinan dapat mempengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain seperti kinerja.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan, baik yang berbentuk keuangan maupun non keuangan. Kompensasi dapat berpengaruh secara tidak langsung terhadap karier. Misalnya kompensasi dapat mempengaruhi kinerja, kemudian dengan kinerja yang baik maka akan mempengaruhi karier untuk meningkat.

g. Loyalitas

Loyalitas adalah kesetiaan seseorang kepada perusahaan, seseorang yang loyal kepada perusahaan. Loyalitas memengaruhi karyawan untuk meningkatkan kariernya, demikian pula sebaliknya loyalitas dapat memengaruhi karier baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain.

h. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan seseorang untuk mengasah dan menambah pengetahuan, kemampuan dan keterampilannya sehingga mampu melakukan pekerjaannya dengan baik. Pendidikan dan pelatihan sangat mempengaruhi karier seseorang baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel lain. Seseorang yang telah memiliki pendidikan dan pelatihan tertentu, akan mampu

meningkatkan prestasinya sehingga kariernya akan meningkat demikian pula sebaliknya.

i. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan orang atau atasan yang diberi tugas, wewenang dan tanggung jawab kepada seseorang termasuk dalam memberikan penilaian. Kepemimpinan memengaruhi karier seseorang, karena pertimbangan seorang pemimpin sangat menentukan karier seseorang. Artinya untuk menilai dan memutuskan karier seseorang tentu salah satunya melalui pertimbangan dari atasannya.

j. Upaya kerja

Upaya kerja merupakan usaha atau upaya seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu secara sungguh-sungguh. Dalam praktiknya upaya kerja dapat meningkatkan karier seseorang, karena dengan upaya yang keras akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga secara tidak langsung berpengaruh terhadap karier.

k. Semangat kerja

Semangat kerja secara tidak langsung akan memengaruhi karier. Artinya seseorang yang memiliki semangat kerja yang tinggi akan dapat mempengaruhi kariernya demikian pula sebaliknya, seseorang yang kurang atau tidak bersemangat dalam bekerja, maka tentu secara tidak langsung akan mempengaruhi kariernya. Contohnya seseorang yang kurang bersemangat maka akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah, maka akan berpengaruh terhadap kinerja dan kariernya.

## 5. Jenis-Jenis Karier

Berikut jenis karier yang umum ada disuatu perusahaan, yaitu:

a. Promosi

Promosi yaitu naiknya jabatan atau kepangkatan seseorang dari level sebelumnya ke level lebih tinggi. Biasanya promosi dapat dilakukan dalam bentuk:

- 1) Kenaikan jabatan, artinya hanya jabatan yang naik tetapi kepangkatan tidak naik.
- 2) Kepangkatannya naik, tetapi jabatannya tidak naik.
- 3) Jabatan dan kepangkatannya naik, artinya kedua-duanya naik.

Konsekuensi dari kenaikan jabatan dan pangkat ini akan berdampak pada kenaikan kompensasi (gaji) dan kesejahteraan (tunjangan) lainnya yang diterima.

b. Rotasi dan mutasi

Rotasi atau mutasi merupakan perubahan posisi atau jenis pekerjaan atau wilayah tertentu. Misalnya dari bagian *accounting* pindah ke bagian pemasaran. Atau sebelumnya ditempatkan di cabang jakarta lalu di mutasi ke cabang surabay. Rotasi atau mutasi ini dilakukan salah satu tujuannya adlah dalam rangka promosi. Hanya saja biasanya dalam rotasi tidak terjadi kenaikan jabatan, dan hanya kenaikan kepangkatan atau golongan. Bahkan terkadang tidak naik kedua-duanya, hanya saja dalam waktu singkat sudah direncanakan untuk naik ke jabatan yang lebih tinggi kepada yang terkena rotasi. Tujuan lain dari rotasi adalah dalam rangka pengembangan bagi karyawan yang bersangkutan.

c. Demosi

Demosi adalah terjadinya penurunan jabatan atau kepangkatan seseorang dalam satu periode. Artinya seseorang dapat diturunkan jabatannya ke jabatan yang lebih rendah atau diturunkan pangkat atau golongannya. Bahkan terkadang kedua-duanya turun baik jabatan maupun golongan atau kepangkatan. Demosi dapat terjadi karena ketidakdisiplinan karyawan atau melakukan perbuatan yang merugikan perusahaan yang dikatagorikan masih ringan.

d. Dikeluarkan dan dipidanakan

Merupakan tindakan terakhir yang diberikan perusahaan kepada karyawan akibat berbagai hal yang sifatnya merugikan perusahaan. Biasanya bagi karyawan yang dikeluarkan karena merugikan perusahaan tidak akan memperoleh penggantian apa-apa. Bahkan kemungkinan karyawan yang bersangkutan akan mengganti sejumlah kerugian yang diperbuat selama ini. Bahkan jika dianggap kesalahannya lebih berat bukan tidak mungkin karyawan yang bersangkutan akan dipidanakan.

e. Pensiun

Merupakan akhir dari karier seseorang, artinya karyawan yang dipensiunkan akan memperoleh penggantian sesuai dengan jasanya yang telah diberikan kepada perusahaan. Masing-masing perusahaan mempunyai aturan tersendiri tentang pemberian kompensasi kepada

mereka yang akan pensiun, baik pensiun normal atau yang dipensiunkan karena sesuatu hal, misalnya dipensiunkan karena cacat, karena mengalami kecelakaan pada saat melakukan pekerjaan. Dapat pula dipensiunkan dini karena adanya rasionalisasi oleh perusahaan yang kapasitas produksinya dikurangi, sehingga perusahaan memiliki kelebihan karyawan.

## **6. Persyaratan Karier**

Penentuan karier karyawan perlu di susun agar mudah dipahami dan dengan tujuan untuk memberikan rasa keadilan, yaitu siapa saja dapat meningkatkan kariernya jika telah memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan suatu aturan dan persyaratan yang dibuat dalam bentuk tertulis sehingga bisa dibaca dan dipahami setiap orang.

Persyatana untuk setiap jabatan tentu bervariasi tergantung dari jabatan yang akan didudukinya. Biasanya persyaratan ditentukan karena setiap jabatan harus diisi oleh karyawan yang memiliki target yang telah ditetapkan. Untuk memenuhi target tersebut diperlukan persyaratan umum dan persyaratan khusus. Berikut beberapa persyaratan untuk peningkatan karier seseorang yaitu:

- a. Sehat lahir dan batin
- b. Kinerja karyawan per periode
- c. Loyalitas karyawan
- d. Masa kerja dan kredit poin
- e. Pendidikan yang dipersyaratkan
- f. Usia karyawan
- g. Jenis kelamin
- h. Pengalaman kerja
- i. Pelatihan yang telah diikutinya
- j. Penghargaan yang diperolehnya selama bekerja.

## **7. Kebutuhan Pekerja dalam Proses Perencanaan Karier**

Dalam perencanaan karier perusahaan harus tahu hal-hal apa saja yang umumnya digunakan oleh para pekerjanya. Apabila perusahaan mampu

memenuhi harapan para pekerjanya dalam proses perencanaan karier ini, maka bisa dipastikan para pekerja akan lebih loyal terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, terungkap bahwa pada umumnya ada lima faktor yang dianggap sebagai harapan dan atau kebutuhan pekerja dalam proses perencanaan karier:

- a. *Career equity*, pekerja menginginkan adanya persamaan dalam pengembangan karier mereka. Sistem promosi yang jelas dan *fair* serta adanya kesempatan yang sama bagi setiap pekerja untuk memperoleh pengembangan karier untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.
- b. *Supervisory concern*, para pekerja mengharapkan atasan mereka memberikan perhatian terhadap perkembangan karier mereka. Pekerja menginginkan atasan mereka untuk terlibat dan berperan aktif dalam proses perencanaan dan pengembangan karier. Atasan juga diharapkan memberikan umpan balik mengenai kinerja para pekerja dan memberikan *mentoring* atau *coaching* kepada para anak buahnya.
- c. *Awareness of opportunities*, pekerja menginginkan segala informasi mengenai promosi, sistem karier dan pengembangan karier mereka tersedia dengan jelas. Mereka mengharapkan semua pekerja mendapatkan informasi dan tidak ada penyembunyian informasi yang bisa menghambat perkembangan karier mereka.
- d. *Employment interest*, pekerja memiliki keinginan dan preferensi berbeda-beda, termasuk dalam pilihan karier yang akan ditujunya. Oleh sebab itu, perusahaan harus mampu mengakomodasi preferensi setiap pekerja dan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengembangkan dirinya guna mencapai posisi yang akan ditujunya.
- e. *Career satisfaction*, pekerja juga menginginkan kepuasan karier, artinya mereka mempunyai tingkat sikap puas akan sistem dan manajemen karier di perusahaan. Mereka memiliki rasa keyakinan bahwa posisi yang ada di perusahaan bisa dicapai oleh semua pekerja dengan kesempatan yang sama selama ia mampu memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk menduduki posisi tersebut. Bagi beberapa pekerja kepuasan karier ini sangat penting karena berkaitan dengan hasrat mereka untuk berprestasi (*need achievement*).

## 8. Kendala dalam Pengembangan Karier

Dalam praktiknya kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karier karyawan bervariasi tergantung dari kondisi perusahaan. Secara umum kendala-kendala yang dihadapi perusahaan dalam menyusun dan menerapkan perencanaan karier karyawan adalah sebagai berikut:

### a. Sikap diskriminatif

Adanya perbedaan dalam penilaian karena pertimbangan tertentu, terutama untuk perusahaan keluarga atau sahamnya yang dimiliki oleh sekelompok orang yang berlatar belakang tertentu. Rasa kedaerahan, suku, agama, bahkan alumni terkadang menjadi pertimbangan yang tidak tertulis, bahkan sering lebih dominan untuk dilakukan.

### b. Tidak objektif

Sering kali dalam pelaksanaan penilaian bersikap tidak sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan. Pertimbangan ini bersifat individu karena suatu hal yang ada dalam diri si penilai yang kebenarannya menurutnya sendiri. Akibatnya sering kali seseorang yang seharusnya kariernya meningkat malah terhambat karena sikap yang tidak atau kurang objektif tersebut.

### c. Formasi jabatan

Artinya jabatan yang tersedia terkadang tidak mampu menampung promosi yang seharusnya diberikan, misalnya karena skala perusahaan yang tidak terlalu besar akibatnya persyaratan untuk jabatan tertentu menjadi lebih berat.

### d. Kekurangan sumber daya manusia

Maksudnya perusahaan kekurangan tenaga kerja yang potensial untuk menduduki suatu jabatan. Hal ini berbahaya jika diperhatikan secara baik, dalam hal ini perusahaan harus melakukan sistem kaderisasi yang baik sehingga pada saat dibutuhkan tidak terjadi kevakuman atau kekosongan jabatan.

### C. LATIHAN SOAL / TUGAS

Dikutip dari <http://abidaffakhiar.blogspot.co.id/2010/05/pengelolaan-dan-perencanaan-karir.html>

#### STUDI KASUS

Sekolah Global Jaya adalah sekolah nasional yang berstandar internasional. Manajemen Global Jaya menyadari betul arti pentingnya guru bagi keberlangsungan hidup sekolah, maka guru merupakan aset sekolah yang harus dirawat dan dibina dengan baik. Dengan demikian juga perlu diberikan penghargaan dan jenjang karir bagi yang berprestasi.

Pada tahun pertama, status guru adalah sebagai karyawan kontrak, setelah melalui proses pembinaan, pelatihan dan penilaian maka guru yang bagus dapat diangkat sebagai pegawai tetap pada tahun kedua. Penggolongan guru di Global Jaya sebagai berikut:

TK-SD : Guru Asisten (Junior Teacher), Guru Kelas, Year Level Coordinator, Curriculum Coordinator. Guru spesialis (agama, olah raga, seni dll)

SMP-SMA: Guru bidang studi, guru wali kelas, Year Level Coordinator, Faculty Coordinator, Curriculum Coordinator, Area Leader.

Pengelolaan arus karir dapat dijelaskan sebagai berikut:

TK-SD:

☐☐☐Seorang guru asisten yang berprestasi akan ditetapkan menjadi guru bila ada posisi.

☐☐☐Seorang guru yang berprestasi akan ditetapkan sebagai Year Level Coordinator yang bertugas mengkoordinir guru-guru yang mengajar di suatu tingkat tertentu (misalnya kelas 3 SD).

☐☐☐Seorang guru atau Year level coordinator yang berprestasi bisa ditetapkan sebagai Curriculum Coordinator yang bertanggung jawab pelaksanaan kurikulum TK-SD.

SMP-SMA:

☐☐☐Seorang guru bidang studi yang bagus akan dipilih menjadi wali kelas.

☐☐☐Seorang guru yang berprestasi bisa terpilih menjadi Year Level Coordinator, Curriculum Coordinator ataupun Area leader.

Setiap seorang guru menduduki suatu 'jabatan' tertentu biasanya diikuti dengan tambahan penghasilan.

Menurut saudara, apakah pengelolaan dan perencanaan karier yang sudah ditetapkan oleh Sekolah Global Jaya sudah bagus atau belum? Jelaskan pendapat saudara!

#### **D. REFERENSI**

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 7**

### **PRODUKTIVITAS KERJA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi, indikator, langkah-langkah pencapaian produktivitas dan manfaat pengukuran produktivitas

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

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

Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategis dalam organisasi, harus diakui dan diterima manajemen. Peningkatan produktivitas kerja hanya mungkin dilakukan oleh manusia. Sebaliknya, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dan inefisiensi dalam berbagai bentuknya (Siagian, 2002). Karena itu memberikan perhatian kepada unsur manusia merupakan salah satu tuntutan dalam keseluruhan upaya peningkatan produktivitas kerja.

Ada sebagian masyarakat yang mencampuradukkan pengertian produktivitas dengan produksi, sehingga perbedaan produktivitas dan produksi sulit dipahami secara jelas. Aigner, mengatakan bahwa filsafat mengenai produktivitas sudah ada sejak awal peradaban manusia, karena makna produktivitas adalah keinginan dan upaya manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang. Dengan kata lain, filsafat produktivitas adalah keinginan manusia untuk membuat hari ini lebih baik dari hari kemarin dan membuat hari esok lebih baik dari hari ini.

Menurut Singodimedjo, ada tiga aspek utama yang perlu ditinjau dalam menjamin produktivitas yang tinggi yaitu: aspek kemampuan manajemen tenaga kerja, aspek efisiensi tenaga kerja, dan aspek kondisi lingkungan pekerjaan. Ketiga aspek saling terkait dan terpadu dalam satu sistem dan dapat diukur dengan berbagai ukuran yang relatif sederhana. Produktivitas harus menjadi bagian yang tidak boleh dilupakan dalam penyusunan strategi bisnis, yang

mencakup bidang produksi, pemasaran, keuangan dan bidang lainnya. Selanjutnya, dijelaskan bahwa orang yang mempunyai sikap tersebut terdorong menjadi dinamis, kreatif, inovatif, serta terbuka namun tetap kritis dan tanggap terhadap ide-ide baru dan perubahan-perubahan. Dalam kaitannya dengan tenaga kerja, maka produktivitas tenaga kerja merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan p[er]an serta tenaga kerja per satuan waktu.

### 1. Pengertian Produktivitas

Tohardi, mengemukakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.

Menurut Soedarmayati dalam buku Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, produktivitas adalah keinginan (*the will*) dan upaya (*effort*) manusia untuk selalu meningkatkan kualitas kehidupan dan penghidupan di segala bidang.

Menurut George J. Washin yang diterjemahkan oleh Slame Saksno dalam buku Administrasi Kepegawaian, "Produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan, maupun alam yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, efektivitas mengukur hasil mutu pelayanan yang dicapai".

Menurut Gaspersz dalam buku Manajemen Produktivitas Total adalah berkaitan dengan pembuatan output secara spesifik menunjuk pada hubungan antara output (hasil produksi) dan input (bahan baku) yang digunakan untuk memproduksi output.

Menurut Kussrianto, mengemukakan bahwa produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan p[er]an serta tenaga kerja per satuan waktu. Peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya serta efisien dan efektif.

Mengkaji beberapa pengertian diatas, jelas bahwa produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai dengan masukan (input) yang diperlukan untuk menghasilkan keluaran (output) dengan menggunakan sumber daya yang digunakan.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Soedarmayanti, dalam buku Tata Kerja dan Produktivitas Kerja, ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja, yaitu:

- a. Sikap kerja, seperti kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (shift work);
- b. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri;
- c. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan yang tercemin dalam usaha bersama antara pimpinan dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas;
- d. Manajemen produktivitas, yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan sistem kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas;
- e. Efisien tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas;
- f. Kewirausahaan, yang tercemin dalam pengambilan risiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada pada jalur yang benar dan berusaha.

Menurut M. Sinungan, tujuh faktor yang mempengaruhi produktivitas, yaitu sebagai berikut:

- a. Manusia: kuantitas, tingkat keahlian, latar belakang kebudayaan dan pendidikan, kemampuan sikap, minat, struktur pekerjaan, keahlian, dan umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja.
- b. Modal: modal tetap (mesin, gedung, alat-alat), teknologi R dan D (*research and development*), bahan baku.
- c. Metode/proses: tata ruang tugas, penanganan bahan baku penolong dan mesin, perencanaan dan pengawasan produksi.
- d. Produksi: kualitas, ruang produksi, struktur campuran, spesialisasi produksi.
- e. Lingkaran organisasi (internal): organisasi dan perencanaan, sistem manajemen, kondisi kerja, sistem intensif, kebijakan personalia, gaya kepemimpinan.
- f. Lingkungan negara-negara (eksternal): kondisi ekonomi dan perdagangan, struktur sosial dan politik.

- g. Lingkungan internasional (regional): kondisi perdagangan dunia, masalah-masalah perdagangan internasional, bantuan internasional, standar tenaga kerja dan teknik internasional.

Berdasarkan uraian di atas, dapat dilihat bahwa perbaikan dalam lingkungan kerja dapat menumbuhkan kegairahan, semangat, dan kecepatan kerja sehingga dapat mencapai produktivitas. Demikian juga perbaikan bidang pengupahan jaminan sosial dapat menumbuhkan motivasi kerja dan meningkatkan produktivitas karyawan dan tidak kalah pentingnya adalah kemampuan manajemen dalam menggunakan sumber secara maksimal seras menciptakan sistem kerja yang optimal akan menentukan tinggi atau rendahnya produktivitas kerja pegawai, mengingat peranan manajemen sangat penting untuk peningkatan di perusahaan.

### **3. Indikator Produktivitas**

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga ini semua akhirnya sangat diperlukan dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator sebagai berikut:

- a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diemban kepada mereka.

- b. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

- c. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

- d. Pengembangan diri  
Senantias mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi, sebab semakin kuat tantangannya pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada waktunya akan berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
- e. Mutu  
Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik untuk perusahaan dan untuk dirinya sendiri.
- f. Efisiensi  
Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

#### **4. Langkah-Langkah Pencapaian Produktivitas**

Menurut T. Hani Handoko, langkah-langkah untuk mencapai produktivitas adalah:

- a. Mengembangkan ukuran produktivitas di seluruh tingkat organisasi.
- b. Menetapkan tujuan peningkatan produktivitas dalam konteks ukuran yang ditetapkan. Tujuan-tujuan yang hendaknya realitas dan mempunyai batasan waktu.
- c. Mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan.
- d. Mengimplementasikan rencana.
- e. Mengukur hasil-hasil.

#### **5. Manfaat Pengukuran Produktivitas**

Menurut Gaspersz, manfaat pengukuran produktivitas bagi perusahaan adalah sebagai berikut.

- a. Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya untuk meningkatkan produktivitas melalui efisien penggunaan sumber daya yang tersedia.

- b. Perencanaan sumber daya menjadi lebih efektif dan efisien, baik dalam perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Tujuan ekonomis dan nonekonomis perusahaan dapat diorganisasikan kembali dengan cara memberi prioritas tertulis yang dipandang dari sudut produktivitas.
- d. Perencanaan target produktivitas pada masa mendatang dapat dibuktikan kembali berdasarkan informasi pengukuran tingkat produktivitas sekarang.
- e. Strategi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dapat ditetapkan berdasarkan tingkat kesenjangan produk (production gap) yang ada, di antaranya tingkat produktivitas yang direncanakan dan tingkat produktivitas yang diukur (productivity actual)
- f. Pengukuran produktivitas perusahaan akan menjadi informasi yang bermanfaat dalam membandingkan tingkat produktivitas, di antaranya organisasi pula untuk informasi produktivitas perusahaan pada skala nasional ataupun global.
- g. Nilai-nilai produktivitas yang dihasilkan dari pengukuran dapat menjadi informasi yang berguna untuk merencanakan tingkat keuntungan perusahaan.
- h. Pengukuran produktivitas menciptakan perkembangan produksi yang terus menerus.
- i. Pengukuran produktivitas terus-menerus memberikan informasi yang bermanfaat untuk menentukan dan mengevaluasi kecenderungan perkembangan produktivitas untuk perusahaan dari waktu ke waktu.
- j. Pengukuran produktivitas memberikan informasi yang bermanfaat dalam mengevaluasi perkembangan dan efektivitas dari perbaikan terus-menerus yang dilakukan di suatu perusahaan.
- k. Pengukuran produktivitas memberikan motivasi kepada orang-orang secara terus-menerus melakukan perbaikan dan meningkatkan kepuasan kerja. Setiap orang akan memberikan perhatian pada pengukuran produktivitas apabila dampak dari perbaikan produktivitas itu terlihat jelas dan dirasakan langsung oleh mereka.

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Menurut Gaspersz, manfaat pengukuran produktivitas bagi perusahaan yaitu Perusahaan dapat menilai efisiensi konversi sumber dayanya untuk meningkatkan produktivitas melalui efisien penggunaan sumber daya yang tersedia. Jelaskan maksud tersebut!
2. Jelaskan mengenai langkah-langkah untuk mencapai produktivitas menurut T. Hani Handoko!
3. Mengapa produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi para karyawan yang ada di perusahaan?
4. Jelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja

### D. REFERENSI

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 8**

### **PRESTASI KERJA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja serta Arti Penting dan Tujuan Penilaian Prestasi

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

##### **1. Pengertian Prestasi Kerja**

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Bernardin dan Russel (1993), memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Byars dan Rue (1984), mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu didalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada didalam pekerjaannya. Adapun prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Menurut Hasibuan, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Moh. As'ud, prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Mangkunegara, menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dharma, mengemukakan bahwa prestasi kerja adalah suatu yang dikerjakan atau jasa yang dihasilkan atau diberikan seseorang. Selanjutnya

Ruki mengatakan bahwa dalam prestasi kerja tercakup hasil, prestasi kerja ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Handoko, mengartikan prestasi kerja sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Berdasarkan pendapat diatas, maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seorang karyawan tidak dapat diperoleh begitu saja, tetapi diperoleh melalui proses yang panjang yaitu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang disebut dengan istilah *performance appraisal*.

## 2. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas upayanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja Menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990:126), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut :

### a. Kuantitas Kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan

### b. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.

### c. Keandalan

Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama

### d. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

### e. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

f. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja

g. Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Steers, umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

- a. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja.
- b. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
- c. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun etiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue, mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- b. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- c. *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

- a. Kondisi fisik.
- b. Peralatan.
- c. Waktu.
- d. Material.
- e. Pendidikan. Suverpisi.
- f. Desain organisasi.
- g. Pelatihan.
- h. Keberuntungan.

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu, McCormick dan Tiffin, menegemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Dari penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang berhubungan dengan nya.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah:

a. Hasil kerja

Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

b. Pengetahuan pekerjaan

Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

c. Inisiatif

Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.

d. Kecekatan mental

Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.

e. Sikap

Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

f. Disiplin waktu dan absensi

Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja haruslah dilihat dari dua sudut pandang yaitu:

- a. Harus dilihat aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
- b. Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individual dan situasional.

### **3. Arti Penting Dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. (Panggabean, 2002).

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian. Dalam kaitannya dengan pihak penilai, identifikasi berarti bahwa bagaimanapun pihak penilai harus dapat menentukan unsur-unsur yang dinilai. Tentu saja apa yang akan dinilai adalah yang berkaitan dengan pekerjaan.

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan. Ini berarti bahwa pihak penilaian bukan sekedar dapat melakukan penilaian, memberikan nilai, melainkan juga dapat melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

**C. LATIHAN SOAL/TUGAS**

1. Jelaskan mengenai definisi dari prestasi kerja?
2. Ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Jelaskan!
3. Bagaimana hubungannya antara motivasi kerja dengan prestasi kerja?

**D. REFERENSI**

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya

## PERTEMUAN 9

### PENILAIAN KINERJA

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, tujuan, kegunaan, aspek-aspek, indikator-indikator, metode-metode, dan kesalahan-kesalahan yang umum terjadi saat proses penilaian kinerja

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Pengertian Penilaian kerja

Menurut Dewi Hanggraeni (2012:121), “penilaian kinerja atau *performance appraisal* adalah sebuah proses di mana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja individu setiap pekerjanya”.

Penilaian kinerja ini merupakan proses pengukuran terhadap tingkat penyelesaian (*degree of completion*) tugas-tugas yang dilakukan oleh pegawai selama masa tertentu dengan menggunakan instrumen yang sesuai dengan karakteristik tugas tersebut. Selanjutnya agar dapat menghasilkan penilaian kinerja yang *valid dan credible*, maka perlu adanya instrumen pengukuran kinerja sebagai alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang pegawai. Substansi instrumen pengukuran kinerja ini terdiri dari aspek-aspek yang berpengaruh terhadap kualitas pelaksanaan tugas dan dapat diukur, yaitu meliputi:

a. Prestasi Kerja (*Achievement*)

Yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

b. Keahlian (*skill*)

Yaitu kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya

c. Perilaku (*attitude*)

Yaitu sikap atau tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam tugas-tugasnya. Perilaku disini mencakup kejujuran, tanggung jawab, dan disiplin.

d. Kepemimpinan (*leadership*)

Merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk dalam hal pengawasan.

## **2. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Robbins (2012:121), penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan diantaranya:

- a. Membuat keputusan dalam manajemen SDM seperti promosi, transfer, dan pemecatan.
- b. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.
- c. Memvalidasi program seleksi dan pengembangan.
- d. Memberi umpan balik kepada pekerja atas kinerjanya.

Menurut Kasmir (2018: 197), penilaian kinerja bagi perusahaan memiliki beberapa tujuan antara lain:

- a. untuk memperbaiki kualitas pekerjaan
- b. keputusan penempatan
- c. Perencanaan dan pengembangan karier
- d. Kebutuhan latihan dan pengembangan
- e. Penyesuaian kompensasi
- f. Inventori kompetensi pegawai
- g. Kesempatan kerja adil
- h. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan
- i. Budaya kerja
- j. Menerapkan sanksi

## **3. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja  
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
- b. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-Keputusan Penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti

f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-Tantangan Eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.(T. Hani Handoko,1987:135-136).

#### 4. Aspek-Aspek Prestasi Kerja

Veitzhal Rivai, menyatakan bahwa aspek-aspek prestasi kerja dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
- b. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas lembaga pendidikan dan penyesuaian dari masing-masing tenaga pengajar, staf serta atasan ke dalam bidang operasional lembaga pendidikan secara menyeluruh, yang pada intinya individu – individu tersebut memahami tugas, fungsi Serta tanggung jawabnya.
- c. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain dan memotivasi diri sendiri.

#### 5. Indikator-Indikator Prestasi Kerja

Wirawan, mengungkapkan bahwa indikator–indikator yang dinilai dalam prestasi kerja adalah:

- a. Kuantitas dan kualitas pekerjaan
- b. Kerja sama
- c. Kepemimpinan
- d. Kehati–hatian
- e. Pengetahuan mengenai jabatan
- f. Kejujuran
- g. Kesetiaan
- h. Dapat tidaknya diandalkan
- i. Inisiatif

#### 6. Metode-Metode Penilaian Kinerja

##### a. *Rating Scales*

Dalam metode ini, orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka dari rendah sampai tinggi.

##### b. *Checklist*

Metode ini penilai harus memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

- c. *Paired comparison method*

Dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman-teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu. Setiap individu akan dibandingkan dengan semua teman-teman kerjanya dan akan diketahui siapa yang paling baik dan siapa yang paling buruk.
- d. *Alternation ranking method*

Penilaian kinerja dengan metode ini adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk. Nanti akan diketahui ranking dari masing-masing individu di antara semua pekerja.
- e. *Critical incident*

Dalam metode ini perilaku yang dianggap tidak biasa dan buruk dicatat untuk kemudian dilakukan *review* dengan pekerja pada waktu yang telah ditentukan.
- f. *Narrative forms*

Metode ini adalah metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian dalam bentuk naratif atau esai tertulis.
- g. *Behaviorally anchored rating scale (BARS)*

Metode ini yaitu metode yang menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif *rating scale*. Masing-masing *rated* disertai dengan penjelasan naratif secara spesifik mengenai contoh dari perilaku baik dan buruk.
- h. *Management by objectives (MBO)*

Dalam MBO standard dan kriteria-kriteria penilaian ditentukan oleh pekerja bersama-sama dengan atasannya untuk kemudian dilakukan evaluasi secara bersama-sama secara berkala.
- i. *360 degree*

Apabila umumnya penialain diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti semua pihak, meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan, serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.

## 7. Kesalahan-Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Ada beberapa kesalahan yang umumnya sering terjadi ketika proses penilaian kinerja berlangsung. Apabila tidak ditangani dengan baik, maka hasil dari proses penilaian kinerja ini akan tidak *fair* dan tidak objektif. Akibatnya informasi yang didapatkan pun dapat menyesatkan dan bahkan menjadi kendala bagi perusahaan itu sendiri.

Beberapa kesalahan yang umumnya sering terjadi adalah:

a. *Halo effect*

Yaitu penilaian hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria yang lain sehingga hasil penilaian pun tidak berimbang.

b. *Central tendency*

Yaitu penilaian yang tidak mau memberi nilai ekstrim. Penilai hanya memberikan angka rata-rata atau angka tengah saja. Sehingga hasil penilaian tidak dapat diperlihatkan siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya.

c. *Leniency*

Yaitu penilai terlalu muah hati dalam memberikan penilaian sehingga dia cenderung memberikan nilai yang bagus dan kurang objektif.

d. *Strictness*

Kesalahan ini adalah kebalikan dari *leniency* yaitu penilai terlalu buruk memberikan penilaian sehingga cenderung memberikan nilai yang jelek dan tidak objektif.

e. *Personal prejudice / stereotyping*

Yaitu penilaian yang tidak didasarkan atas kinerja individu tetapi didasarkan pada kelompok individu berasal.

f. *Recency effect*

Kesalahan jenis ini biasanya terjadi karena penilai memfokuskan diri pada perilaku kerja individu yang paling akhir saja, jadi tidak melihat perilaku individu secara keseluruhan selama ia bekerja. Akibatnya penilaian menjadi bias.

**C. LATIHAN SOAL/TUGAS**

1. Apa pengaruhnya bila Penilaian Kerja tidak ada di suatu organisasi?
2. Jelaskan mengenai indikator-indikator penilaian prestasi kerja?
3. Bagaimana menyusun Penilaian Kerja?pihak siapa saja yang perlu dilibatkan dalam penyusunannya?bagaimana mekanismenya?
4. Kasus (dikutip dari <http://chibinyanko.blogspot.co.id/2013/01/penilaian-prestasi-kerja.html>)

**Menilai Kinerja Kurir di Atlantic Association of Pathologists (AAP)**

Atlantic Association of Pathologists (AAP) didirikan pada tahun 1992 sebagai laboratorium patologi regional untuk mencari laba. Sejak permulaan, AAP telah memperoleh kontrak dengan lima dari enam rumah sakit di wilayah Atlanta dan telah mengembangkan lingkup sampai ke Amerika Serikat bagian tenggara. Dengan mensentralisasikan operasi laboratorium, yang menggunakan penilaian melalui komputer paling akhir. Dan mencapai omset dengan cepat, AAP telah meraih skala ekonomis. Akibatnya AAP telah tumbuh menjadi empat kali ukuran awalnya dan sekarang mempunyai 321 karyawan.

Salah satu kebutuhan utama AAP adalah mengangkut bahan percobaan dari lokasi pengambilan ke oprasi pusat. Untuk memenuhi kebutuhan ini, AAP mempekerjakan kurir yang mengambil dan mengantar bahan percobaan dan barang-barang lain antara AAP dan kliennya. Posisi kurir adalah posisi awal masuk yang membutuhkan sedikit skali pendidikan atau pelatihan. Posisi ini membutuhkan kemampuan untuk memenuhi batas waktu yang ketat dan catatan pengantaran yang sama.

Sejak bergabung, kebutuhan akan kurir telah meningkat enam kali, dan sekarang jumlah kurir ada tiga puluh. Sayangnya keluar-masuknya juga tinggi. Bukan tidak lazim kurir tidak masuk kerja untuk suatu aplusan. AAP juga telah memecat sepuluh kurir karena kinerja kerja yang rendah dalam tiga tahun terakhir. Karena pengambilan harus mengandalkan lembur, dengan beberapa kurir bekerja lebih dari dari enam puluh jam seminggu. Ketidak konsistenan layanan telah mengakibatkan AAP kehilangan salah satu kontraknya dengan rumah sakit. Keluhan ini mengenai layanan yang lamban, sikap kasar dan kurangnya pengetahuan di pihak kurir telah diterima

dari dokter pribadi dan dokter hewan yang dilayani. Karena keunggulan bersaing AAP terletak pada kemampuannya menyediakan layanan laboratorium diluar lokasi dengan cepat dan efisien, kyra burs, manajer sumber daya manusia, telah menargetkan layanan kurir sebagai satu prioritas utamanya. Sejak direkrut dua bulan lalu, ia telah menulis kembali dan membakukan uraian pekerjaan kurir. Selanjutnya ia berencana menangani sistem penilaian kinerja AAP. Namun, pejabat-pejabat koprasia menolak rencananya. Komentar berikut ini merupakan ciri khas pandangan manajemen: “ini posisi ‘murahan’ dengan keterampilan rendah. Yang dilakukan kurir hanyalah mengantar dan jika mereka tidak mengerjakannya, perusahaan dapat menggantinya”.

Kyra telah menemukan bahwa biaya lembur kurir AAP adalah \$100.000 tahun lalu, atau sekitar 25% dari total penggajian kurir. Seleksi kurir baru memerlukan lebih dari 250 jam dan biayanya lebih dari \$50.000. masalah peningkatan kurir menjengkelkan karena 70% waktu kurir dihabiskan untuk naik kendaraan dari dan ke AAP tanpa sepengetahuan penyelia. Oleh karena itu, sulit mendapatkan gambaran yang jelas apa sebetulnya yang terjadi pada lokasi klien. Masalah potensial lainnya adalah bahwa kurir mempunyai lebih dari satu penyelia. Selain penyelia langsung, mereka juga melapor kepada pejabat teknologi administrasi dari bagian kurir tersebut dan kepada seseorang dokter medis yang mengkoordinir layanan medis.

Inti permasalahan kinerja adalah sistem penilaian kinerja AAP saat ini, termasuk formulir kinerja saat ini. Sebagian penyelia mengeluh bahwa umpan balik dari tidak spesifik pada pekerjaan karyawan. Mereka juga menunjukkan, banyak tingkatan daftar tingkah laku tidak saling terpisah, sehingga mereka terpaksa mengecek dua karakteristik perilaku dalam satu bidang. Misalnya, ketika mengevaluasi tanggung jawab, penilaian kadang-kadang terpaksa mengecek karakteristiknya.

Sistem juga menjadi masalah dengan adanya bias penilai. Bagi dua puluh kurir yang dinilai ratingnya selama periode penilaian kinerja terakhir, skor rata-ratanya adalah 3,8, yang secara signifikan di atas skor rata-rata yang diharapkan yaitu 3,0. Tidak seorang kurir pun mendapat skor dibawah 2,0. Meskipun skor tinggi mungkin telah diberi penjelasan dalam beberapa kasus, skor itu bahkan diberikan kepada karyawan yang ingin

dipecat. Membuar kesulitan membenarkan pemberhentiann individu karena kemerosotan kinerja. Namun, kurir sebagai suatu kelompok, yang rata-rata 4,1. Kurir yang menerima rating yang tinggi untuk semua dimensi lainnya.

Hal yang membuat persoalan bertambah buruk, anggaran sumber daya manusia dibatasi, dan sedikit sekali uang tersedia untuk melatih penilai. Dilengkapi dengan pengetahuan yang suram ini, kyra duduk di bangkunya, merenungkan apa yang harus ia lakukan.

**Pertanyaan Kasus:**

- a. Mengapa peningkatan kinerja kurir tidak efektif?
- b. Bagaimana seharusnya yang dilakukan oleh Atlantic Association of Pathologists (APP) dalam meningkatkan kinerja kurir?

**D. REFERENSI**

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Eekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 10**

### **DISIPLIN KERJA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, aspek dan pengukuran, faktor-faktor yang mempengaruhi, indikator, macam-macam disiplin kerja, dan hubungan antara disiplin dengan produktivitas kerja.

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

Didalam kehidupan sehari-hari, di mana pun manusia berada, dibutuhkan peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan yang akan mengatur dan membatasi setiap kegiatan dan perilakunya. Namun peraturan-peraturan tersebut tidak akan adad artinya bila tidak disertai dengan sanksi bagi para pelanggarnya.

Penyesuaian diri dari tiap individu terhadap segala sesuatu yang ditetapkan kepadanya, akan menciptakan suatu masyarakat yang tertib dan bebas dari kekacauan-kekacauan. Demikian juga kehidupan ddalam suatu perusahaan akan sangat membutuhkan ketaatan dari anggota-anggotanya pada peraturan dan ketentuan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Dengan kata lain, disiplin kerja pada karyawan sangat dibutuhkan, karena apa yang menjadi tujuan perusahaan akan sukar dicapai bila tidak ada disiplin kerja.

Seharusnya karyawan mengerti bahwa dengan mempunyai disiplin kerja yang baik, berarti akan dicapai pula suatu keuntungan yang berguna, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan sendiri. Oleh karena itu, diperlukan kesadaran para karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang berlaku. Selain itu, perusahaan sendiri harus mengusahakan agar peraturan itu bersifat jelas, mudah dipahami dan adil, yaitu berlaku baik bagi pimpinan yang tertinggi maupun bagi karyawan yang terendah.

Disiplin sangat diperlukan baik individu yang bersangkutan maupun oleh organisasi. Contoh, seorang pesuruh di sebuah kantor yang terlambat datang, akibatnya ruangan kerja di kantor tersebut semua terkunci, sehingga kegiatan kantor tersebut menjadi terganggu, karena tidak ada pegawai yang dapat melakukan aktivitasnya, sehingga mengganggu proses operasi dihari itu. Dari contoh tersebut dapat kita lihat bahwa ketidakdisiplinan seseorang dapat merusak aktivitas organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan, atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin kerja yang buruk. Sebaliknya, bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik. Dengan kata lain, disiplin berarti tindakan yang diambil dengan penyeliaan untuk mengoreksi perilaku dan sikap yang salah pada karyawan (Siagian, 2002).

### 1. Pengertian Disiplin

Secara etimologis disiplin berasal dari bahasa Inggris *disciple* yang berarti pengikut atau penganut, pengajaran, latihan dan sebagainya. Disiplin merupakan suatu keadaan tertentu dimana orang-orang yang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan-peraturan yang ada dengan rasa senang hati. Sedangkan kerja adalah segala aktivitas manusia yang dilakukan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkannya.

Menurut Soegeng Pridjominto, mengemukakan, disiplin adalah suatu kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, keteraturan, dan ketertiban. Karena sudah menyatu dengan dirinya maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali dirasakan sebagai beban bahkan sebaliknya akan membebani dirinya jika tidak berbuat sebagaimana lazimnya. Nilai-nilai kepatuhan telah menjadi bagian dari perilaku dalam kehidupannya.

Menurut Terry, disiplin merupakan alat penggerak karyawan. Agar tiap pekerjaan dapat berjalan dengan lancar, maka harus diusahakan agar ada disiplin yang baik. Terry kurang setuju jika disiplin hanya dihubungkan dengan hal-hal yang kurang menyenangkan (hukuman), karena sebenarnya hukuman merupakan alat paling akhir untuk menegakkan disiplin.

Latainer, mengartikan disiplin sebagai suatu kekuatan yang berkembang di dalam tubuh karyawan dan menyebabkan karyawan dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan, peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku. Dalam arti sempit, biasanya dihubungkan dengan hukuman. Padahal sebenarnya menghukum seorang karyawan hanya merupakan sebagian dari persoalan disiplin. Hal demikian

jarang terjadi dan hanya dilakukan bilamana usaha-usaha pendekatan secara konstruktif mengalami kegagalan.

Bagi Beach, disiplin mempunyai dua pengertian, arti yang pertama yaitu melibatkan belajar atau mencetak perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman. Arti kedua lebih sempit lagi, yaitu disiplin ini hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap perilaku kesalahan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat dirumuskan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap hormat terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan yang ada ddalam diri karyawan yang menyebabkan ia dapat menyesuaikan diri dengan sukarela padda peraturan dan ketetapan perusahaan.

Disiplinn kerja yang diterapkan merupakan alat komunikasi pimpinan seperti dikemukakan oleh Veitzzalrivai yang menyebutkan bahwa “disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Hal ini sesuai dengan pendapat Hadad Nawawi (1998;104), menyatakan bahwa “disiplin adalah sebagai usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dapat terhindari.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, bahwa “Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku”.

Menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 135) disiplin merupakan suatu sikap atau perilaku seorang karyawan dalam suatu organisasi/instansi untuk selalu taat, menghargai, dan menghormati segala peraturan dan norma yang telah ditentukan oleh institusi, agar tujuan organisasi/instansi tersebut dapat tercapai.

Dari uraian tersebut, dapat dikemukakan disiplin adalah suatu alat atau sarana bagi suatu organisasi untuk mempertahankan eksistensinya. Hal ini dikarenakan dengan disiplin yang tinggi, para pegawai atau bawahan akan mentaati semua peraturan-peraturan yang ada sehingga pelaksanaan pekerjaan ddapat sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

## 2. Aspek Disiplin dan pengukuran disiplin kerja

Disiplin terbagi pada tiga aspek (Soegeng Prijodarminto):

- a. Sikap mental (mental attitude), yang merupakan sikap taat dan tertib sebagai hasil atau pengembangan dari latihan, pengendalian pikiran-pikiran dan pengendalian watak.
- b. Sikap kelakuan yang secara wajar menunjukkan kesanggupan hati, untuk mentaati segala hal secara cermat dan tertib.
- c. Pemahaman yang baik mengenai sistem perilaku, norma, kriteria, dan standar yang sedemikian rupa sehingga pemahaman tersebut menumbuhkan pengertian yang mendalam atau kesadaran bahwa ketaatan akan aturan, norma, kriteria dan standar tadi merupakan syarat mutlak untuk mencapai keberhasilan (sukses).

Menurut Alfred R. Lateiner umumnya disiplin kerja dapat diukur dari:

- a. Para pegawai datang ke kantor dengan tertib, tepat waktu dan teratur
- b. Berpakaian rapi ditempat kerja
- c. Menggunakan perlengkapan kantor dengan hati-hati
- d. Mengikuti cara kerja yang telah ditentukan oleh organisasi
- e. Memiliki tanggung jawab.

## 3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Asumsinya bahwa pimpinan mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh karyawan, kebiasaan itu ditentukan oleh pimpinan baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh dari pribadi. Karena itu, untuk mendapat disiplin yang baik maka pemimpin harus memberikan kepemimpinan yang baik pula.

Menurut Singodimedjo (2000), faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai adalah:

- a. Besar kecilnya pemberian kompensasi

Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan. Bila ia menerima kompensasi yang memadai, mereka dapat bekerja tenang dan tekun, serta selalu bekerja dengan sebaik-baiknya. Akan tetapi bila ia merasa kompensasi yang diterimanya jauh dari memadai, maka ia akan berpikir

untuk mencari tambahan penghasilan lain diluar, sehingga menyebabkan ia sering mangkir, dan sering minta izin keluar.

- b. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam perusahaan  
Keteladanan pimpinan sangat penting sekali, karena ddalam lingkungan perusahaan semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana ia dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang sudah ditetapkan. Misalnya, bila aturan jam kerja pukul 08.00 wib, maka si pemimpin tidak akan masuk kerja terlambat dari waktu yang sudah ditetapkan.
- c. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam perusahaan bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila praturan yang dibuat hanya berdasarakan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
- d. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Bila ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggar disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua karyawan akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal yang serupa.
- e. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan perlu ada pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan tepat dan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan seperti demikian, maka sedikit banyak karyawan akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.
- f. Ada tidaknya perhatian kepada karyawan  
Karyawan adalah manusia yang mempunyai perbedaan karakter antara yang satu dengan yang lain. Seorang karyawan tidak hanya puas dengan penerimaan kompensasi yang tinggi, pekerjaan yang menantang, tetapi juga mereka masih membutuhkan perhatian yang

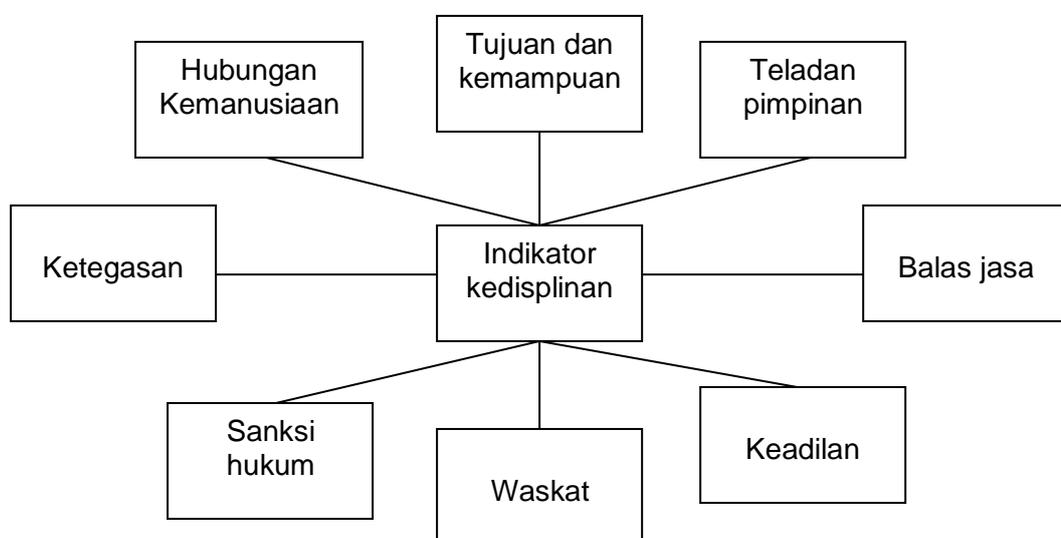
besar dari pimpinannya sendiri. Keluhan dan kesulitan mereka ingin di dengar dan dicarikan jalan keluarnya.

#### 4. Indikator Disiplin Kerja

Tiga Indikator Disiplin Kerja

- a. Didiplin waktu, diartikan sebagai sikap dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan terhadap jam kerja yang meliputi kehadiran dan kepatuhan pegawai pada jam kerja serta pegawai dapat melaksanakan tugas dengan tepat waktu dan benar.
- b. Disiplin peraturan. Peraturan dan tata tertib yang tertulis dan tidak tertulis di buat agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan baik. Untuk itu dibutuhkan sikap setia dari pegawai terhadap komitmen yang telah ditetapkan tersebut. Kesetiaan di sini berarti taat dan patuh dalam melaksanakan perintah dari atasan dan peraturan, tata tertib yang telah di tetapkan.
- c. Disiplin tanggung jawab, Salah satu wujud tanggung jawab pegawai adalah penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan produksi berjalan dengan lancar, serta adanya kesanggupan dalam menghadapi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab sebagai seorang pegawai.

Sedangkan menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati, indikator-indikator kedisiplinan yaitu sebagai berikut



**Gambar 10.1**  
**Indikator-indikator kedisiplinan**

Sementara itu menurut mangkunegara, indikator kedisiplinan terdapat empat macam, yaitu:

- a. Tanggung jawab, setiap karyawan bertanggung jawab atas tugas yang mereka kerjakan.
- b. Prakarsa, pemberian kesempatan bagi karyawan untuk bertindak efektif dan berpikir secara rasional dalam memanfaatkan sarana efektif dan prasarana yang disediakan perusahaan.
- c. Kerjasama, ini ditunjukkan dengan adanya interaksi antara rekan kerja dan pimpinan.
- d. Ketaatan, dimana setiap anggota berkewajiban menaati segala peraturan yang berlaku dalam perusahaan yang bertujuan untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan.

## 5. Macam-macam Disiplin Kerja

Menurut siagian (dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 139)) menjelaskan bahwa disiplin kerja adalah suatu bentuk pencapaian tujuan organisasi atau instansi sehingga disiplin kerja semakin berkembang dengan berbagai macam disiplin. Siagian juga menjelaskan bahwa disiplin kerja itu ada bermacam-macam. Diantaranya sebagai berikut:

- a. Pendisiplinan *preventif*, tindakan yang mendorong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dalam memenuhi standar yang telah ditetapkan.
- b. Pendisiplinan korektif, jika terdapat karyawan yang nyata-nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan organisasi yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditetapkan.

Sementara itu menurut Veithzal Rivai, terdapat empat perspektif daftar yang menyangkut disiplin kerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Disiplin retributif, yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- b. Disiplin korektif, yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- c. Perspektif hak-hak individual, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.
- d. Perspektif utilitarian, yaitu berfokus kepada pengguna disiplin melebihi dampak-dampak negatifnya.

## 6. Hubungan Disiplin Dengan Produktivitas Kerja

Menurut Yulk, bahwa disiplin merupakan faktor utama yang mempengaruhi produktivitasnya. Moenir, mengatakan perlu adanya disiplinisasi yaitu untuk menciptakan keadaan disuatu lingkungan kerja yang tertib, berdaya guna, dan berhasil guna melalui suatu sitem pengaturan yang tepat. Sementara disiplin itu sendiri adalah ketaatan terhadap aturan.

Disiplin kerja atau kebiasaan-kebiasaan baik yang harus ditanamkan dalam diri karyawan sebaiknya bukan atas dasar paksaan semata, tetapi harus lebih didasarkan atas kesadaran dari dalam diri karyawan. Tohardi (2002), ketidakdisiplinan individu atau karyawan dapat mempengaruhi produktivitas kerja organisasi.

Disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Kegiatan pendisiplinan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara karyawan untuk datang ke kantor tepat waktu. Dengan datang ke kantor tepat waktu dan melaksanakan tugas sesuai dengan tugasnya, maka diharapkan produktivitas kerja akan meningkat.

Dari penjelesan tersebut dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh disiplin pegawai. Apabila diantara pegawai sudah tidak menghiraukan kedisiplinan kerja, maka dapat dipastikan produktivitas kerja akan menurun, padahal untuk mendapatkan produktivitas kerja sangat diperlukan kedisiplinan dari para pegawai.

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Bagaimana pengaruhnya antara disiplin kerja dengan prestasi kerja?
2. Jelaskan mengenai indikator disiplin kerja?
3. Jelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja?

**D. REFERENSI**

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 11

### MOTIVASI

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, ciri-ciri, faktor yang mempengaruhi, dan teori motivasi.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Pengertian Motivasi

Motivasi merupakan faktor penggerak maupun dorongan yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu merubah tingkah laku manusia atau individu untuk menuju pada hal yang lebih baik untuk dirinya sendiri. *Sardiman (1986: 750)* menjelaskan motivasi belajar merupakan faktor psikis yang bersifat non intelektual. Peranannya yang khas adalah dalam hal penumbuhan gairah, merasa senang dan semangat untuk belajar. Banyak peserta didik yang tidak berkembang dalam belajar karena kurangnya motivasi yang dapat mendorong semangat peserta didik dalam belajar. *Martinis (2007: 219)* juga berpendapat bahwa motivasi belajar merupakan daya penggerak psikis dari dalam diri seseorang untuk dapat melakukan kegiatan belajar dan menambah ketrampilan, pengalaman. *Agus Suprijono (2009: 163)* menjelaskan motivasi belajar adalah proses yang memberi semangat belajar, arah, dan kegigihan perilaku. Artinya, perilaku yang termotivasi adalah perilaku yang penuh energi, terarah dan bertahan lama.

Pendapat lain dikemukakan oleh *Mc. Donald* dalam *Sardiman (1986: 73)* mengartikan motivasi adalah 9 perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya feeling dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. *Hamzah (2008: 3)* menjelaskan istilah motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. *Oemar Hamalik (2004: 173)* menjelaskan motivasi dapat berupa dorongan-dorongan dasar atau internal dan intensif diluar individu atau hadiah. Motivasi adalah proses

membangkitkan, mempertahankan, dan mengontrol minat-minat. Pendapat lain mengenai motivasi juga dikemukakan oleh *Dimiyati dan Mudjiono (2009: 80)* yang mengatakan bahwa motivasi dipandang sebagai dorongan mental yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku manusia, termasuk perilaku belajar.

## 2. Ciri – ciri Motivasi

Sardiman (2009:83) menjelaskan ciri-ciri motivasi pada diri seseorang yaitu :

- a. Tekun menghadapi tugas.
- b. Ulet dalam menghadapi kesulitan (tidak lekas putus asa) tidak memerlukan dorongan dari luar untuk berprestasi sebaik mungkin.
- c. Menunjukkan minat terhadap bermacam-macam masalah.
- d. Lebih senang bekerja mandiri.
- e. Cepat bosan pada tugas-tugas rutin.
- f. Dapat mempertahankan pendapat.
- g. Tidak mudah melepaskan hasil yang diyakini.
- h. Senang mencari dan memecahkan masalah soal.

## 3. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi sebagai proses batin atau proses psikologis dalam diri seseorang, sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Faktor Ekstern
  - 1) Kondisi lingkungan kerja
  - 2) Kompensasi yang memadai
  - 3) Supervisi yang baik
  - 4) Adanya jaminan pekerjaan
  - 5) Status dan tanggung jawab
  - 6) Peraturan yang fleksibel
- b. Faktor Intern
  - 1) Keinginan untuk dapat hidup
  - 2) Keinginan untuk dapat memiliki
  - 3) Keinginan untuk memperoleh penghargaan
  - 4) Keinginan untuk memperoleh pengakuan

#### 5) Keinginan untuk berkuasa

Sumber lain mengungkapkan, bahwa didalam motivasi itu terdapat suatu rangkaian interaksi antar berbagai faktor. Berbagai faktor yang dimaksud meliputi :

- a. Individu dengan segala unsur-unsurnya : kemampuan dan ketrampilan, kebiasaan, sikap dan sistem nilai yang dianut, pengalaman traumatis, latar belakang kehidupan sosial budaya, tingkat kedewasaan, dan sebagainya.
- b. Situasi dimana individu bekerja akan menimbulkan berbagai rangsangan: persepsi individu terhadap kerja, harapan dan cita-cita dalam kerja itu sendiri, persepsi bagaimana kecakapannya terhadap kerja, kemungkinan timbulnya perasaan cemas, perasaan bahagia yang disebabkan oleh pekerjaan.
- c. Proses penyesuaian yang harus dilakukan oleh masing-masing individu terhadap pelaksanaan pekerjaannya.
- d. Pengaruh yang datang dari berbagai pihak : pengaruh dari sesama rekan, kehidupan kelompok maupun tuntutan atau keinginan kepentingan keluarga, pengaruh dari berbagai hubungan di luar pekerjaan.
- e. Reaksi yang timbul terhadap pengaruh individu.
- f. Perilaku atas perbuatan yang ditampilkan oleh individu.
- g. Timbulnya persepsi dan bangkitnya kebutuhan baru, cita-cita dan tujuan.

#### 4. Teori Motivasi

Berikut ini berbagai teori motivasi menurut para pakarnya adalah sebagai berikut :

##### a. Teori Motivasi Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan)

Teori Maslow Maslow, membagi kebutuhan manusia sebagai berikut:

##### 1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.

## 2) Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja.

## 3) Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya.

## 4) Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang.

## 5) Kebutuhan Aktualisasi diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila seseorang

memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

b. Teori Motivasi Prestasi dari Mc. Clelland

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut Mc Clelland seseorang dianggap mempunyai apabila dia mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi. Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996 : 85) yaitu :

- 1) Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Ia menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan ia berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
- 2) Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat.
- 3) Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

c. Teori X dan Y dari Mc. Gregor

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh Mc. Gregor. Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y. Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X. Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Reksohadiprojo dan Handoko (1996 : 87 )

- 1) Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan kalau bisa akan menghindarinya.
- 2) Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- 3) Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi kecil, kemamuan dirinya diatas segalanya.

Teori ini masih banyak digunakan oleh organisasi karena para manajer bahwa anggapan-anggapan itu benar dan banyak sifat-sifat yang diamati perilaku manusia, sesuai dengan anggapan tersebut teori ini tidak dapat menjawab seluruh pertanyaan yang terjadi pada organisasi. Oleh karena itu, Mc. Gregor menjawab dengan teori yang berdasarkan pada kenyataannya.

Anggapan dasar teori Y adalah :

- 1) Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
- 2) Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.
- 3) Ada kemampuan yang besar dalam kecedikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
- 4) Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

d. Teori Motivasi dari Herzberg

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu "motivasi". Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab.

Kelompok faktor kedua adalah "iklim baik" dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan

kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor "iklim baik" tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor "motivasi".

e. Teori ERG Aldefer

Teori Aldefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (Relatedness) (R), dan pertumbuhan (Growth) (G).

Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Yaitu, jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Mengapa pemberian motivasi dianggap sebagai salah satu cara pengembangan SDM dalam organisasi?
2. Jelaskan teori motivasi menurut Abraham Maslow!
3. Jelaskan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi!

### D. REFERENSI

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 12

### KEPEMIMPINAN

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, sifat-sifat, tugas-tugas kepemimpinan, indikator gaya kepemimpinan, gaya/perilaku kepemimpinan lainnya.

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) seorang manajer disebuah perusahaan harus mampu memberikan pengaruh yang bisa memberikan dorongan motivasi kepada para karyawannya agar terdorong semangat kerja yang positif yang membuat karyawan semakin meningkatkan kinerja. Menurut Kartini Kartono, Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu untuk pencapaian satu beberapa tujuan.

Kepemimpinan (*Leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi atau perusahaan dapat menciptakan integritas yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya untuk mencapai tujuan organisasi. *Leader* adalah sifat seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinan adalah untuk dan milik bawahan. Manulang (2005 :174).

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, maka pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan partisipasi, loyalitas dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasive. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan dan perilakunya. Hasibuan (2005: 170).

Kepemimpinan adalah kapasitas untuk menterjemahkan visi ke dalam realita (Werren Bennis, 2004 : 74). Dengan kata lain kepemimpinan berarti turut melibatkan orang lain dan lebih mengutamakan visi di atas segalanya, baru kemudian pada langkah pelaksanaannya.

Salah satu tantangan yang cukup berat yang sering harus dihadapi oleh pemimpin adalah bagaimana ia dapat menggerakkan para bawahannya agar senantiasa mau dan bersedia mengerahkan kemampuannya yang terbaik untuk kepentingan kelompok atau organisasinya. Sering kali menjumpai adanya pemimpin yang menggunakan kekuasaannya secara mutlak dengan memerintahkan para bawahannya tanpa memperhatikan keadaan yang ada pada bawahannya. Hal ini jelas akan menimbulkan suatu hubungan yang tidak harmonis dalam organisasi. (Anoraga, dalam Sutrisno, 2010).

Berdasarkan berbagai definisi kepemimpinan di atas disimpulkan bahwa kepemimpinan harus meliputi beberapa hal penting berikut :

- a. Kemampuan (pengetahuan dan keterampilan) mempengaruhi orang lain.
- b. Keinginan mempengaruhi orang lain.
- c. Adanya visi misi dan tujuan yang jelas yang ingin dicapai bersama.
- d. Kemampuan menggerakkan orang lain berdasarkan cara-cara yang disukai.

## **2. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan salah satu pengaruh yang menentukan kinerja karyawan. Oleh sebab itu, seorang pemimpin harus dapat menentukan dan implementasikan gaya kepemimpinan yang tepat. Sehingga memungkinkan terciptalah hubungan yang harmonis antara bawahan dengan atasan ataupun bawahan dengan bawahan dan suasana kerja yang kondusif.

Menurut Kartini Kartono (2008:34) menyatakan gaya kepemimpinan adalah sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian yang membedakan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain. Sedangkan menurut Wijaya supardo (2006:4) mengungkapkan bahwa: gaya kepemimpinan adalah suatu cara dan proses kompleks dimana seseorang mempengaruhi orang-orang lain untuk mencapai suatu misi, tugas atau suatu sasaran dan mengarahkan organisasi dengan cara yang lebih masuk akal.

Menurut Thoha (2003 : 303) gaya kepemimpinan adalah suatu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat. Elizabeth Siahaan

(2007) menjelaskan bahwa: Pengertian Gaya Kepemimpinan adalah suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Pada dasarnya gaya kepemimpinan merupakan salah satu determinan yang menentukan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memilih dan melaksanakan gaya kepemimpinan yang tepat, yaitu melalui unsur pengarahan (*direct behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*) sehingga memungkinkan dapat terciptanya hubungan yang harmonis antar bawahan didalam organisasi dan suasana kerja yang kondusif.

### 3. Sifat-Sifat Kepemimpinan

Menurut Burt Nanus membagi sifat-sifat kepemimpinan diantaranya:

- a. Berpandangan jauh kedepan, pemimpin mempunyai pandangan jauh kedepan yaitu mempelajari kegiatan yang dibuat sekarang dan resiko apa saja yang akan dihadapi maupun kegiatan yang akan dilakukan bulan atau tahun depan serta resiko atau masalah yang akan dihadapi akan datang.
- b. Menguasai perubahan, pemimpin membuat suatu perubahan terhadap kegiatan kepemimpinannya selalu mengevaluasi kegiatan yang dibuat apabila telah dianggap kurang baik bagi anggota karyawan, maka harus diubah dengan kegiatan baru yang sesuai dengan perkembangan yang ada diluar perusahaan.
- c. Desain organisasi, organisasi merupakan sesuatu hal yang harus ada dalam perusahaan karena wujud dari kerja sama kelompok. Maka dari itu pemimpin harus dapat merancang organisasi yang tepat dengan menempatkan posisi atau jabatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing anggota karyawan.
- d. Akhlak yang terpuji, pemimpin adalah orang yang Adil, jujur, toleran, terpercaya, peduli, terbuka, loyal, dan berkomitmen terhadap tradisi masa lalu yang terbaik akibatnya karyawan akan menghargai dan mengikuti sifat-sifat pemimpin seperti ini karena pemimpin adalah contoh bagi orang yang mengikutinya.

Menurut Keith Davis, mensyaratkan empat macam sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

- a. Intelegensi (kecerdasan) harus dimiliki oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan dan masalah-masalah yang akan di hadapi, pemimpin harus cerdas ketika perusahaan mendapatkan masalah dengan mencari solusi yang terbaik.
- b. Kematangan dan keluasan pandangan sosial, pemimpin sangat matang dari segi sikap maupun segala aktivitas-aktivitas sosial yang berada diluar perusahaan, dengan begitu pemimpin tidak hanya ingin dihargai akan tetapi juga menghargai seseorang.
- c. Motivasi dari dalam untuk berprestasi, karena pemimpin ingin berprestasi maka ia akan selalu memotivasi diri untuk melakukan pekerjaannya secara professional.
- d. Mempunyai kemampuan untuk mengadakan hubungan antar manusia, pemimpin mempunyai sifat sosial yang tinggi maka pemimpin selalu mengadakan hubungan yaitu antara relasi, karyawan maupun dari luar perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah orang yang mempunyai pandangan jauh kedepan (visioner), berkemauan kuat, integritas yang tinggi, berani, menguasai perubahan, dan tidak ada henti-hentinya belajar dari masalah dan pengalaman yang dihadapi dan mempunyai sifat sosial yang tinggi dan lain-lain. Karena sifat-sifat pemimpin yang disebutkan di atas berguna dalam memberikan keputusan serta mendukung karyawan untuk berprestasi dalam kerjanya.

#### **4. Tugas-tugas Kepemimpinan**

Tugas-tugas penting dari kepemimpinan antara lain yaitu:

- a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dalam membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah-masalah yang dihadapinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Dalam pengertian ini maka pekerjaan konselor disebut sebagai konseling. Dengan pemberian konseling kepada SDM, diharapkan karyawan yang bersangkutan akan dapat memecahkan masalah yang dihadapinya. Dan dapat menolong dirinya sendiri keluar dari kemelut. Pada kenyataannya, tidak semua SDM memiliki keahlian memberikan konseling.

Namun tugas ini harus dilaksanakan oleh pemimpin SDM yang biasanya menjadi orang pertama yang menjadi tempat bertanya bagi para karyawan. Ada beberapa persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang konselor, yaitu:

- 1) Memiliki kesadaran diri yang tinggi
- 2) Mempunyai sikap yang cocok antara kata dan perbuatan
- 3) Menghormati orang lain
- 4) Bersikap jujur

b. Sebagai instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada di bawahnya. Instruktur yang baik akan berperan sebagai guru yang bijaksana yang memungkinkan karyawan semakin lama semakin pintar dan profesional dalam melaksanakan tugasnya. Seorang bawahan mustahil dapat bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan-kesalahan bila tidak diarahkan dan diberitahu oleh atasannya.

c. Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, dan biasanya pemimpin mengikutsertakan seluruh potensi yang terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari. Seorang pemimpin rapat merupakan motor penggerak suatu rapat. Pakah rapat akan berhasil atau tidak amat ditentukan oleh pemimpin rapat itu sendiri. Oleh sebab itu, peran seorang pemimpin rapat dalam membimbing dan menggerakkan sasaran yang tepat dan berguna. Untuk itu ia harus bertindak sebagai pengarah, membantu kelompok sampai mengambil keputusan yang dapat dipahami oleh setiap orang dan dapat diterima oleh seluruh peserta rapat.

d. Mengambil keputusan

Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, di saat-saat amat kritis. Dikatakan berat karena pengambilan keputusan akan mempunyai dampak luas terhadap mekanisme organisasi yang

dipimpinnya dan cenderung mempunyai kadar kerawanan yang tinggi, bila pengambilan keputusan itu tidak didasarkan pada aturan-aturan yang berlaku.

e. Mendelegasikan wewenang

Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya. Pendelegasian ini diperlukan agar jalannya organisasi tidak mengalami kemacetan dan menghindari dari birokratis. Dalam pendelegasian wewenang tanggung jawab dipikul bersama antara yang mendelegasikan dan yang menerima delegasi.

## 5. Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu:

a. Otokrasi (*directing*)

Pemimpin mengendalikan semua aspek kegiatan. Pemimpin memberitahukan sasaran apa saja yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut, baik itu sasaran utama maupun sasaran minornya. Pemimpin juga berperan sebagai pengawas terhadap semua aktivitas anggotanya dan pemberi jalan keluar bila anggota mengalami masalah. Dengan kata lain, anggota tidak perlu pusing memikirkan apapun. Anggota cukup melaksanakan apa yang diputuskan oleh pemimpin.

Pada gaya kepemimpinan otokrasi dan pembinaan diatas menyatakan gaya kepemimpinan otokrasi mendeskripsikan pemimpin yang cenderung memusatkan kekuasaan kepada dirinya sendiri, mendikte bagaimana tugas harus diselesaikan, membuat keputusan secara sepihak, dan meminimalisasi partisipasi karyawan apabila seorang pemimpin menggunakan gaya otokrasi dan pembinaan dalam kepemimpinannya bukan berarti pemimpin selalu memerintah anggotanya dalam melakukan pekerjaan, melainkan seorang pemimpin tersebut secara tidak langsung memberikan pengalaman untuk anggotanya apabila dikemudian hari mereka menjadi pemimpin agar menjadi seorang pemimpin yang tegas, bisa memiliki karisma dan selalu mempertimbangkan etika dalam

mengambil keputusan, melakukan pembicaraan yang memotivasi untuk berprestasi, mengutamakan penggunaan kecerdasan dalam mengatasi masalah, memberikan perhatian secara pribadi terhadap karyawan, agar menjadi seorang pemimpin yang bisa bertanggung jawab atas apa yang dia perintahkan kepada anggotanya.

Sukanto, menyebutkan ciri-ciri gaya kepemimpinan otokrasi yaitu:

- 1) Semua kebijakan ditentukan oleh kepemimpinan
- 2) Teknik dan langkah-langkah kegiatannya didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkatan yang luas
- 3) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

b. Pembinaan (*Coaching*)

Gaya kepemimpinan pembinaan mirip dengan otokrasi. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin masih menunjukkan sasaran yang ingin dicapai dan cara untuk mencapai sasaran tersebut. Namun, pada kepemimpinan ini anggota dilibatkan untuk ikut memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

c. Demokrasi (*supporting*)

Pada kepemimpinan demokrasi, anggota memiliki peranan yang lebih besar. Pada kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja, tentang cara untuk mencapai sasaran tersebut, anggota yang menentukan. Selain itu, anggota juga diberi keleluasaan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

Kepemimpinan demokrasi ditandai dengan adanya suatu struktur yang menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif dan hanya menunjukkan sasaran yang ingin dicapai saja. Dalam hal ini bawahan secara tidak langsung diajarkan cara bekerja sama, para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok, menghargai kemampuan dirinya untuk mendistribusikan pengetahuan dan kreativitas untuk meningkatkan kinerja, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri, kemudian gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam

menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai, dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis (Sukanto 1987) yaitu

- 1) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan jika dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

d. Kendali Bebas (*delegating*)

Merupakan model kepemimpinan yang paling harmonis. Pada gaya kepemimpinan ini seorang pemimpin hanya menunjukkan sasaran utama yang ingin dicapai saja. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja.

Kemudian gaya kepemimpinan kendali bebas, pada dasarnya kepemimpinan kendali bebas mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai. Tiap divisi atau seksi diberi kepercayaan penuh untuk menentukan sasaran minor, cara untuk mencapai sasaran, dan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapinya sendiri-sendiri. Dengan demikian, pemimpin hanya berperan sebagai pemantau saja. Tipe kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sesedikit mungkin pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi. Sehubungan dengan itu Jenning dan Golembiewski (1992, p103) mengatakan bahwa pemimpin membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusannya. Kontak yang terjadi antarpemimpin dengan anggota kelompoknya terjadi apabila pemimpin memberikan informasi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan

pekerjaan. Pemimpin memberikan sedikit untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan anggota kadang-kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter-parameternya. Sedang yang paling ekstrim adalah tipe *free-rein* ini adalah pemberian kebebasan sepenuhnya pada anggota organisasi untuk bertindak tanpa pengarahan dan 117tructu, kecuali jika diminta. Dampaknya sering terjadi kekacauan karena tipe kepemimpinan ini membiarkan setiap anggota organisasi yang berbeda kepentingan dan kemauannya untuk bertindak 117tructu yang berbeda-beda. Pemimpin hanya menyediakan diri sebagai penasihat apabila diperlukan atau diminta. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan kendali bebas adalah kepemimpinan agigator dan kepemimpinan symbol.

Menurut Sukanto (1987) ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas yaitu:

- 1) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin
- 2) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberi informasi pada saat ditanya
- 3) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas
- 4) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian

Ciri-ciri gaya kepemimpinan kendali bebas (Handoko dan Reksohadiprojo, 1997) yaitu

- 1) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri
- 2) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum
- 3) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan dalam segala hal yang mereka anggap cocok.

## **6. Gaya / Perilaku Kepemimpinan Lainnya.**

Dalam kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan kedalam salah satu indikator kepemimpinan yang telah diuraikan terdahulu.

sehubungan dengan itu sekurang-kurangnya terdapat empat gaya atau perilaku kepemimpinan lainnya. Yaitu:

a. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli (*Expert*)

Gaya kepemimpinan ini didasarkan pada kepemilikan keahlian tertentu oleh seorang pemimpin sesuai dengan bidang yang menjadi tugas pokok/pekerjaan utama di lingkungan sebuah organisasi. Pemimpin yang ahli dalam bidang garapan organisasinya diasumsikan akan mampu menjalankan kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Misalnya pengetahuan dan pengalaman yang memungkinkannya membuat keputusan secara tepat/baik berdasarkan keahliannya. Demikian pula para manajer sebagai pimpinan di lingkungan sebuah perusahaan/industri haruslah seorang yang ahli dalam bidang ekonomi dan jelas bisnisnya. Dari uraian di atas berarti teori kepemimpinan ini menekankan bahwa seorang pemimpin harus profesional dibidangnya, yang dapat diperoleh dari pendidikan formal dan/atau pengalaman kerja yang cukup lama dalam bidang garapan organisasinya.

b. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik

Perilaku kepemimpinan kharismatik ini bersandar pada karakteristik kualitas kepribadian yang istimewa sehingga mampu menciptakan kepengikutan pada pemimpin sebagai panutan, yang memiliki daya tarik yang sangat memukau, dengan memperoleh pengikut yang banyak (sangat besar) jumlahnya. Kepemimpinan kharismatik dapat diartikan juga sebagai kepemimpinan yang memiliki kekuasaan yang kuat dan tetap, serta dipercayai oleh pengikut-pengikutnya, berdasarkan kekuatan khusus yang luarbiasa. Sejalan dengan pengertian itu dikatakan oleh Fred Luthans (1995,p.355) bahwa *charismatic leadership is throwback to the old conception of leader as being those who by the force of their personal abilities are capable of having profound and extraordinary effects on followers*. Karakteristik utama dari kepemimpinan kharismatik adalah sebagai berikut:

- 1) Percaya diri, pimpinan sungguh-sungguh percaya akan penilaian dirinya dan kemampuan kepemimpinannya.
- 2) Memiliki visi dan tujuan ideal yang memformulasikan suatu masa depan yang lebih baik dari sekarang.
- 3) Memiliki kemampuan untuk mengungkapkan visi secara gamblang.

- 4) Keyakinan yang kuat terhadap visi tersebut, komitmen yang kuat, bersedia menerima resiko, mengeluarkan biaya yang tinggi dan melibatkan diri dalam pengorbanan.
- 5) Perilaku yang keluar aturan, memunculkan perilaku baru, tidak konvensional, sering melawan norma-norma/aturan, dikagumi dan sering membuat kejutan keadaan.
- 6) Dipahami sebagai agen perubahan, bukan pengikut status quo.
- 7) Memiliki kepekaan terhadap lingkungan, mampu mneilai lingkungan secara realistis, melaksanakan manajemen sumber daya untuk perubahan.

c. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik

Dilihat dari arti katanya, kamus Besar Bahasa Indonesia terbitan Balai Pustaka mengatakan bahwa: peternalis berarti sifat kebapaan, sedang peternalisme diartikan system kepemimpinan yang berdasarkan hubungan antara ayah dan anak. Sejalan dengan arti kata tersebut diatas, kepemimpinan paternalistic adalah pemimpin yang perannya diwarnai oleh sikap kebapak-bapakan dalam arti bersifat melindungi, mengayomi dan menolong anggota organisasi yang dipimpinnya. Pemimpin merupakan tempat bertanya dan menjadi tumpuan harapan bagi pengikutnya dalam menyelesaikan masalah-masalah. Disamping itu dikatakan juga bahwa pemimpin paternalistic tidak mementingkan diri sendiri, melainkan memberikan kesejahteraan dan mengutamakan kepentingan bersama.

d. Kepemimpinan Transformasional

Semua tipe dan gaya kepemimpinan yang telah diuraikan di atas pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan Transaksional, yang ditandai dengan pemimpin yang memandu atau memotivasi bawahan atau anggota organisasinya mengarah pada pencapaian tujuan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas. Untuk lebih memahami kepemimpinan transaksional, berikut ini diketengahkan ciri-cirinya:

- 1) Kepemimpinan ini cenderung kharismatik, melalui perumusan visi dan misi secara jelas, menanamkan kebanggaan pada organisasi dan pemimpin, memperoleh penghargaan, dukungan dan kepercayaan dari bawahan/anggota organisasi dan/atau rekan kerja.
- 2) Kepemimpinan ini mengutamakan inspirasi, yang mencakup mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambing-

lambang dan slogan-slogan untuk memfokuskan usaha mengungkapkan sesuatu yang penting secara sederhana.

- 3) Kepemimpinan ini memiliki kemampuan memberikan rangsangan intelektual, menggalakan penggunaan kecerdasan, membangun organisasi belajar (learning organization), mengutamakan rasionalitas, dan melakukan pemecahan masalah secara teliti.
- 4) Kepemimpinan ini memberikan pertimbangan yang diindividualkan, memberi perhatian secara pribadi, memperlakukan bawahan/anggota organisasi secara individual, menyelenggarakan pelatihan dan menasehati.

Pada dasarnya tiap gaya kepemimpinan hanya cocok untuk kondisi tertentu saja. Dengan mengetahui kondisi nyata anggota, seorang pemimpin dapat memilih model kepemimpinan yang tepat. Tidak menutup kemungkinan seorang pemimpin menerapkan gaya yang berbeda untuk divisi atau seksi yang berbeda.

Demi terciptanya organisasi yang baik dan anggota yang disiplin, jujur, bertanggung jawab, loyalitas dan bekerja sama dalam bekerja maka seorang pemimpin agar selalu memberikan masukan-masukan kepada karyawannya atau anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layaknya manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain dan perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja mereka. Berkembang tidaknya sebuah organisasi ditentukan oleh seorang pemimpin, karena pemimpin memiliki arti penting bagi karyawannya. Fungsi pemimpin adalah sebagai motivator, pemecah masalah, pengelola, pengambil keputusan dan pengembang kebijakan suatu organisasi. Untuk melaksanakan semua fungsi kepemimpinan tersebut, seorang pemimpin menggunakan sebuah gaya kepemimpinan, yaitu salah satu cara bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan sistem atau semua karyawannya yang berada dalam suatu organisasi menuju sasaran yang dituju.

Selain itu gaya kepemimpinan merupakan salah satu determinan yang menentukan kinerja suatu organisasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat memilih dan melaksanakan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga memungkinkan terciptanya hubungan yang harmonis antar individu

(bawahan) dalam organisasi dan suasana kerja yang kondusif serta memperoleh kinerja karyawan atau anggota yang baik.

Tidak ada gaya kepemimpinan yang mutlak baik atau buruk yang penting asal tujuan tercapai dengan baik. Hal ini disebabkan karena kepemimpinan dipengaruhi oleh faktor-faktor, tujuan, pengikut (bawahan), organisasi, karakter pemimpin, dan situasi yang ada

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Apa yang dimaksud dengan tipe atau gaya kepemimpinan itu ?
2. Jelaskan perbedaan pengertian pimpinan dengan pemimpin?
3. Jelaskan Mengenai Gaya Atau Perilaku Kepemimpinan Transformasional!

### D. REFERENSI

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 13**

### **KOMPENSASI**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi, sistem, indikator, azas, dan karakteristik kompensasi.

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

##### **1. Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi.

Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Ada yang beranggapan bahwa dengan melaksanakan kompensasi minimum sudah merasa memenuhi ketentuan kompensasi yang berlaku, sehingga mereka berharap tidak akan terjadi masalah yang berkaitan dengan kompensasi pekerja. Pemahaman seperti ini perlu diluruskan dengan mendalami makna dan pengertian kompensasi dan sistem kompensasi secara keseluruhan. Kompensasi ini dimaksudkan sebagai balas jasa (*reward*) perusahaan terhadap pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran yang telah diberikan mereka kepada perusahaan (Saydam, 1996). Panggabean (2002), mengemukakan kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Pada dasarnya manusia bekerja dengan tujuan hidupnya. Seorang karyawan akan bekerja dan menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan, Karena itu pula perusahaan memberikan penghargaan terhadap prestasi kerja karyawan yaitu dengan memberikan kompensasi. Salah satu cara

manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi dan meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui kompensasi.

Di bawah ini beberapa pendapat para ahli di antaranya:

- a. Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah “segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.”
- b. Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan.”
- c. Menurut Wibowo (2007:461) menyatakan bahwa “kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- d. Menurut Andrew di kutip oleh A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2009:83) menyatakan “Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.”

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

## 2. Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama dipasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan *trade-offs* harus terjadi.

Selain itu tujuan kompensasi adalah untuk kepentingan karyawan, dan kepentingan pemerintah atau masyarakat. Supaya tujuan kompensasi tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip-prinsip adil dan wajar, undang-undang pemburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi. Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang

mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedangkan orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:121) adalah sebagai berikut:

- a. Ikatan Kerja Sama, dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- b. Kepuasan kerja, dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- c. Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualifield* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.
- e. Stabilitas karyawan, dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.
- f. Disiplin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

### **3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

Menurut A.A. Anwar Prabu M ( 2009 : 84 ) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi sebagai berikut :

- a. Faktor Pemerintah

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya

transportasi/ angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.

- b. Penawaran Bersama Antara Perusahaan dan Pegawai  
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.
- c. Standard dan Biaya Hidup Pegawai  
Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standard dan biaya hidup minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya kebutuhan dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Ukuran Perbandingan Upah  
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.
- e. Pemerintah dan Persediaan  
Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.
- f. Kemampuan Membayar  
Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

#### **4. Sistem Kompensasi**

Menurut Hasibuan (2011:124), sistem pemberian kompensasi yang umum diterapkan antara lain :

- a. Sistem Waktu  
Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji, Upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Administrasi

pengupahan system waktu relative mudah serta dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun pekerja harian.Kebaikan system waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya komponsasi yang akan dibayarkan tetap. Sedangkan kelemahan system waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayarkan sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (*output*)

Dalam system hasil (*output*) besarnya kompensasi yang dibayarkan selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. System hasil ini tidak dapat diterpkan kepada karyawan tetap (system waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi.Kebaikan system hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan, pada system hasil yang perlu mendapatkan perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksakan dirinya untuk bekerja diluar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya. Sedangkan untuk kelemahan system hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

System borongan adalah suatu cara pengupahan yang menetapkan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system borongan cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.Jadi dalam system borongan pekerjaan bias mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

Selain itu menurut Anoki H Dito (2010:32), sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah:

a. Sistem Waktu, dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.

- b. Sistem Hasil (Output), dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram.
- c. Sistem Borongan, sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya

Hal ini juga di dukung oleh pendapat menurut Ardana (2012:155), system pembayaran kompensasi antara lain :

- a. Sistem waktu
  - 1) Kompensasi (gaji, upah) besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti : jam, hari, minggu atau bulan
  - 2) Administrasi pengupahannya relative mudah dapat diterapkan pada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian
  - 3) System ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayarkan atas system waktu secara periode setiap bulannya.
  - 4) Besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja, bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya
- b. Sistem Hasil (output)
  - 1) Kompensasi atau upah yang ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti perpotong, meter, liter, kilo gram
  - 2) Kompensasi yang dibayar selalu didasarkan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya
  - 3) Tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap, dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik seperti karyawan administrasi
- c. Sistem Borongan
  - 1) Suatu cara pengupahan yang penempatannya/penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakannya.
  - 2) Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya
  - 3) Dalam system borongan memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar, perhitungan-perhitungan yang tepat.

Jadi dapat disimpulkan bahwa hendaknya dasar penentuan system kompensasi memberikan kepuasan pada karyawan, laba untuk perusahaan, serta barang/jasa yang berkualitas dan harga yang pantas, jadi semua pihak mendapatkan kepuasan dari system pengupahan yang diterapkan.

## 5. Indikator Kompensasi

kompensasi yang di kemukakan oleh Husein Umar (2007:16) adalah:

- a. Gaji  
Imbalan yang di berikan oleh pemberi kerja kepada pegawai, yang penerimaannya bersifat rutin dan tetap setiap bulan walaupun tidak masuk kerja maka gaji akan tetap diterima secara penuh.
- b. Insentif  
Penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu
- c. Bonus  
Pembayaran sekaligus yang diberikan karena memenuhi sasaran kinerja.
- d. Upah  
Pembayaran yang diberikan kepada pegawai dengan lamanya jam kerja.
- e. Premi  
Premi adalah sesuatu yang diberikan sebagai hadiah atau derma atau sesuatu yang dibayarkan ekstra sebagai pendorong atau perancang atau sesuatu pembayaran tambahan di atas pembayaran normal.
- f. Pengobatan  
Pengobatan di dalam kompensasi adalah pemberian jasa dalam penanggulangan resiko yang dikaitkan dengan kesehatan karyawan.
- g. Asuransi  
Asuransi merupakan penanggulangan risiko atas kerugian, kehilangan manfaat dan tanggung jawab hukum kepada pihak ketiga yang timbul dari peristiwa yang tidak pasti

## 6. Asas dan Metode kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapatkan perhatian dengan sebaik-

baiknya supaya balas jasa yang diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

Asas kompensasi menurut Hasibuan (2013:122), antara lain :

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus diseimbangkan/disesuaikan dengan seberapa besar prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Jadi adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan. Dengan asas adil akan tercipta suasana kerja sama yang baik, semangat kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilisasi karyawan akan menjadi lebih baik.

b. Asas layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolak ukur layak adalah relative, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku. Manajer personalia diharuskan selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi dengan eksternal konsistensi yang sedang berlaku. Hal ini penting supaya semangat kerja dan karyawan yang qualified tidak berhenti, tuntutan serikat buruh dikurangi dan lain-lain.

Dalam pelaksanaan kompensasi memiliki metode kompensasi yang akan dilaksanakan antara lain menggunakan metode tunggal dan metode jamak

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki oleh karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan gaji pokok seseorang. Jadi standar standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini

terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang didalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

Jadi pada kesimpulannya bahwa metode tunggal standar gajinya hanya satu dan jelas yaitu ijazah terakhir dari pendidikan formal. Sedangkan metode jamak standar gajinya banyak dan kurang jelas seperti yang sering terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta. Metode manapun yang dipergunakan hendaknya dapat memberikan kepuasan dan keadilan kepada semua pihak sehingga tujuan karyawan maupun sasaran organisasi/perusahaan sama-sama tercapai dengan baik.

## **7. Karakteristik Kompensasi**

Menurut Simamora (Terdapat lima karakteristik yang harus dimiliki oleh kompensasi apabila kompensasi dikehendaki secara optimal efektif dalam mencapai tujuan-tujuannya. Karakteristik-karakteristik tersebut adalah:

- a. Arti penting, sebuah imbalan tidak bakal dapat mempengaruhi apa yang dilakukan oleh orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Adanya rentang perbedaan yang luas diantara orang-orang jelaslah mustahil mencari imbalan apapun yang penting bagi setiap orang didalam organisasi. Dengan demikian tantangan dalam merancang sistem imbalan adalah mencari imbalan-imbalan yang sedapat mungkin mendekati kisaran para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan-imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan-imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda didalam organisasi.
- b. Fleksibilitas, jika sistem imbalan disesuaikan dengan karakteristik-karakteristik unik dari anggota-anggota individu, dan jika imbalan-imbalan disediakan tergantung pada tingkat kinerja tertentu, maka imbalan-imbalan memerlukan beberapa tingkat fleksibilitas. Fleksibilitas imbalan merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang system imbalan yang terkait dengan individu-individu.
- c. Frekuensi, semakin sering suatu imbalan dapat diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat yang mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, imbalan yang sangat didambakan adalah imbalan yang dapat diberikan dengan sering tanpa kehilangan anti pentingnya.

- d. Visibilitas, imbalan-imbalan yang dapat dilihat jika dikehendaki supaya kalangan karyawan merasakan adanya hubungan antara kinerja dan imbalan-imbalan. Imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan-kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
- e. Biaya, sistem kompensasi nyata sekali tidak dapat dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan-imbalan yang tercakup. Jelasnya, semakin rendah biayanya, semakin diinginkan imbalan tersebut dari sudut pandang organisasi. Imbalan yang berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, dan karena sifat mendasar biaya yang timbulkannya, imbal berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. Apa pengaruhnya pemberian kompensasi dengan peningkatan kinerja karyawan?
2. Jelaskan mengenai tujuan pemberian kompensasi?
3. Jelaskan mengenai asas kompensasi?

### D. REFERENSI

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 14

### KOMPENSASI INSENTIF DAN GEINSHARING

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami jenis-jenis kompensasi, insentif dan gainsharing, faktor yang mempengaruhi dan pengaruh kompensasi.

#### B. URAIAN MATERI

Bagi perusahaan, menyediakan kompensasi yang layak merupakan suatu keharusan. Hanya saja terkadang pemberian besarnya perbaikan kompensasi sangat tergantung dari kemampuan perusahaan, karena tidak sedikit perusahaan yang mengalami laba yang cenderung menurun dan menderita kerugian terus menerus. Bagi perusahaan yang labanya terus meningkat di atas target yang telah ditetapkan tentu akan mampu untuk meningkatkan kompensasi yang diberikan. Namun jika kondisi perusahaan yang terus merugi, jangankan untuk memperbaiki kompensasi untuk menutup biaya yang dikeluarkan terkadang sulit.

Pengertian kompensasi menurut beberapa para ahli (dalam buku R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018: 95)) yaitu:

- a. Edwin B. Filippo, upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.
- b. Andrew F. Sikula, kompensasi adalah segala sesuatu yang dikontribusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.
- c. Dale Yoder, Ph., D., balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi.
- d. Dr. Malayu S.P Hasibuan, menjelaskan bahwa kompensasi adalah semua pendapatan yang berbnetuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Insentif dan *gainsharing* sering digunakan oleh perusahaan sebagai salah satu strategi untuk memotivasi para pekerjanya untuk berkinerja secara optimal. Secara sederhana insentif bisa diartikan sebagai salah satu bentuk kompensasi perusahaan kepada pekerjaannya didasarkan pada kinerja yang ditunjukkan.

Semakin baik kinerja yang ditampilkan pekerja semakin banyak insentif yang akan diterima.

Sementara *gainsharing* bisa didefinisikan sebagai penyelarasan peningkatan kinerja perusahaan (*gain*) dengan distribusi (*sharing*) *benefit* kepada para pekerja. Umumnya *gainsharing* diberikan bukan kepada individu tetapi pada tim. Sama seperti insentif, *gainsharing* pun memiliki tujuan yang sama yaitu untuk memotivasi pekerja agar bisa bekerja dengan optimal.

Insentif dan *gainsharing* merupakan suplemen atau tambahan untuk sistem kompensasi tradisional yaitu gaji dan upah. Di dalam bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa gaji dan upah merupakan balas jasa atas pekerjaan yang telah dikerjakan oleh individu. Ini berarti, gaji dan upah menekankan balas jasa yang didasarkan pada pekerjaan yang dikerjakan bukan pada bagaimana kinerja yang ditunjukkan.

Insentif dan *gainsharing* sering disebut sebagai *performancebased compensation* karena menjadikan kinerja sebagai dasar pemberian kompensasi.

## 1. Jenis-jenis Pemberian Kompensasi

Dalam praktiknya ada banyak jenis kompensasi yang diberikan perusahaan. Hanya saja secara garis besar kompensasi di bagi kedalam dua macam kompensasi yang dapat diberikan yaitu:

### 1) Kompensasi keuangan

Kompensasi keuangan merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang. Jenis kompensasi keuangan dapat berupa:

#### a) Gaji

Pemberian gaji bersifat tetap, artinya jumlahnya diberikan setiap bulan yang besarnya bervariasi sesuai dengan golongan atau kepangkatan yang diembannya. Besarnya gaji juga ditentukan oleh berbagai pertimbangan, utamanya adalah masalah kinerja karyawan, di samping kemampuan perusahaan.

#### b) Upah

Upah merupakan pendapatan yang diperoleh dalam mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Pembayaran upah bersifat tidak tetap yang diberikan harian, mingguan atau sesuai pekerjaan tersebut terselesaikan. Biasanya pembayaran upah diberikan kepada pekerja lepas atau harian.

## c) Bonus

Bonus merupakan pembayaran yang dilakukan kepada seseorang karena prestasinya atau prestasi perusahaan secara keseluruhan. Bonus biasanya diberikan dalam dua jenis, yaitu bonus umum dan bonus khusus. Bonus umum diberikan kepada semua karyawan dan besarnya biasanya tergantung dari jabatannya. Sementara itu bonus khusus yaitu bonus yang diberikan untuk individu dan bonus kelompok (unit kerja). Bonus ini diberikan karena adanya kinerja atau prestasi kerja individu atau kelompok yang meningkat. Besarnya bonus yang diterima biasanya tergantung pada kinerja karyawan dan keuntungan perusahaan.

## d) Komisi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang mampu memberikan keuntungan bagi perusahaan

## e) Insentif

Rangsangan yang diberikan untuk mendorong karyawan meningkatkan kinerjanya, sehingga dengan pemberian insentif kinerja akan meningkat. Insentif juga diberikan pada pekerjaan tertentu yang tidak semua orang mau atau mampu melaksanakannya.

## 2) Kompensasi bukan keuangan

Kompensasi bukan uang merupakan kompensasi yang diberikan dalam bentuk tunjangan-tunjangan guna meningkatkan kesejahteraan karyawan baik fisik maupun batin. Jenis kompensasi bukan keuangan terdiri dari:

- a) Tunjangan kesehatan
- b) Tunjangan anak/istri
- c) Tunjangan perumahan
- d) Tunjangan kendaraan
- e) Tunjangan komunikasi
- f) Tunjangan pendidikan
- g) Tunjangan liburan
- h) Tunjangan hari tua
- i) Tunjangan hari rya
- j) Serta fasilitas kesejahteraan lainnya.

## 2. Jenis-Jenis Insentif

Insentif terdiri dari berbagai jenis dan hamper semua jenis pekerjaan memungkinkan perusahaan untuk memberikan insentif. Pekerjaan manual sampai dengan manajerial bisa diberikan insentif.

Beberapa jenis insentif yang sering digunakan oleh perusahaan adalah :

- a. *Piecework* insentif jenis ini diberikan berdasarkan jumlah output yang dihasilkan oleh pekerja. Misalkan, seorang pekerja di perusahaan garmen akan diberikan insentif sebesar Rp. 1000 untuk setiap baju yang berhasil diselesaikannya. Semakin banyak output yang berhasil dikerjakan oleh pekerja, maka semakin besar insentif yang akan diterima olehnya. Begitu pula sebaliknya.
- b. *Production Bonus*. Insentif jenis ini diberikan apabila pekerja berhasil melebihi output produksi yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, seorang pekerja di perusahaan garmen diharuskan memproduksi baju 5 buah per hari, maka ia akan mendapatkan insentif tambahan sebagai imbalan atas kinerjanya yang berhasil memproduksi diatas standar atau target yang ditetapkan.
- c. Komisi. Ini merupakan jenis insentif yang sering digunakan untuk pekerjaan tenaga penjualan. Komisi diberikan sesuai dengan jumlah barang yang berhasil dijual. Semakin banyak barang yang terjual, maka semakin besar komisi yang akan diperoleh.
- d. Merit. Insentif ini merupakan insentif yang diberikan kepada pekerja yang berkinerja dengan baik dengan cara memberikan kenaikan gaji. Apabila jenis insentif yang lain diberikan dalam bentuk tunai secara langsung, maka merit diberikan sebagai persentasi kenaikan gaji yang akan diperolehnya sebagai hadiah atas kinerja. Sehingga pekerja yang memperoleh merit akan mendapatkan nominal gaji yang baru.
- e. *Pay for knowledge and pay for skill*. Insentif jenis ini diberikan karena pekerja memiliki pengetahuan dan keahlian yang lebih tinggi. Dalam sistem ini, kompensasi diberikan bukan berdasarkan pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh pekerja tetapi didasarkan pada pekerjaan yang bisa dilakukan oleh pekerja. Sehingga, semakin banyak pekerjaan yang bisa ditanganinya semakin besar pula insentif yang akan diterimanya.

- f. *Nonmonetary incentives*. Dari namanya terlihat jelas bahwa insentif ini diberikan tidak dalam bentuk uang tetapi bentuk lain yang bisa memacu individu untuk berkinerja secara optimal seperti hadiah liburan, plakat, cuti dibayar dan lainnya.

### 3. Jenis-Jenis *Gainsharing*

Seperti telah dijelaskan diawal, *gainsharing* diberikan sebagai hadiah atas kenaikan kinerja perusahaan. Apabila insentif diberikan kepada individu, maka *gaisharing* diberikan kepada sekelompok individu, tim atau semua pekerja didalam perusahaan.

Saat ini. Makin banyak perusahaan yang memiliki kebijakan *gainsharing* untuk memacu agar perusahaan bisa berkinerja dengan optimal sehingga bisa mencapai tujuan-tujuan dan rencana strategisnya. Kebijakan pemberian *gaisharing* ini dimulai sejak tahun 1980-an dan terus berlanjut sampai dengan sekarang karena dianggap mampu memotivasi para pekerja didalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Selain itu, kebijakan ini juga dianggap mampu meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki dari para pekerja kepada perusahaan.

Kebijakan *gainsharing* bisa saja berbeda-beda dari satu perusahaan ke perusahaan lain. Akan tetapi, umumnya secara garis besar kebijakan *gainsharing* ini bisa diklasifikasikan ke dalam empat jenis, yaitu :

- a. *Employee Ownership*. Ini adalah salah satu kebijakan *gainshang* yang populer bagi banyak perusahaan. Didalam kebijakan ini, pekerja diberikan kesempatan untuk membeli saham perusahaan sehingga pekerja otomatis juga menjadi pemilik perusahaan. Sistem ini dianggap baik karena pekerja kemudian terpacu untuk berkinerja dengan baik karena ia juga sekaligus menjadi pemilik perusahaan. Apabila kinerja perusahaan buruk, maka pekerja yang adalah pemilik perusahaan akan mengalami kerugian. Program ini juga dianggap mampu meningkatkan rasa kepemilikan pekerja kepada perusahaan karena pekerja tidak hanya sekedar bekerja tetapi memiliki perusahaan.
- b. *Production sharing Plan*. Dalam program ini, para pekerja akan mendapatkan bonus apabila berhasil melebihi target-target produksi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bonus tidak diberikan hanya

kepada satu pekerja saja tetapi kepada semua pekerja yang terlibat didalam proses produksi.

- c. *Profit Sharing Plan*. Dalam kebijakan ini, perusahaan membagikan keuntungan yang diperoleh kepada para karyawannya. Hal ini bertujuan untuk memacu pekerja untuk berkinerja lebih baik dan lebih baik lagi, sehingga keuntungan perusahaan akan semakin meningkat. Semakin tinggi keuntungan yang diperoleh perusahaan, maka bonus yang akan diterima pekerja pun semakin besar. Hal ini disebabkan karena keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan dibagikan kepada semua pekerja.
- d. *Cost Reduction Plan*. Kebijakan ini bertujuan untuk memacu pekerja agar bisa menekan biaya produksi seminimal mungkin. Sisa biaya produksi hasil penghematan kemudian akan dibagikan kepada para pekerja. Hal ini bertujuan untuk memacu pekerja agar bisa bekerja seefektif dan seefisien mungkin. Alih-alih digunakan sebagai biaya produksi maka apabila perusahaan bisa berhemat dan berpotensi secara efisien, maka hasil penghematan itu bisa dinikmati oleh pekerja sebagai imbalan atas kinerja mereka yang mampu mengerjakan pekerjaan dengan biaya yang paling minimal.

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

##### a. Pendidikan

Pendidikan merupakan faktor utama dalam menentukan besarnya jumlah kompensasi yang diterima. Artinya dasar utama permulaan dan selanjutnya besarnya kompensasi yang diterima setelah karyawan bekerja adalah pendidikan. Jadi makin tinggi jenjang pendidikan seseorang, maka kompensasi yang diterimanya lebih tinggi, jika pertimbangannya pendidikan.

##### b. Pengalaman

Pengalaman artinya jangka waktu dan keahlian seseorang dalam bekerja.

##### c. Beban pekerjaan dan tanggung jawab

Karyawan yang memiliki beban kerja dan tanggung jawab yang lebih besar dari pada yang lain tentu memiliki kompensasi yang lebih besar pula.

d. Jabatan

Makin tinggi jabatan seseorang, maka makin tinggi tunjangan jabatannya. Hal ini disebabkan makin tinggi suatu jabatan maka beban kerja dan tanggung jawab yang diembannya makin besar dan makin berat, sehingga perlu dihargai dengan kompensasi yang layak sesuai dengan beban dan tanggung jawab yang diembannya.

e. Jenjang kepangkatan

f. Prestasi kerja

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh kompensasi yang baik, dengan kinerja yang melebihi sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan, maka kompensasi yang dibayar meningkat.

g. Pertimbangan lainnya

## 5. Pengaruh kompensasi

Kompensasi memiliki hubungan atau pengaruh kepada karyawan dalam berbagai hal. Artinya jika kompensasi ditingkatkan maka, faktor lain akan juga meningkat. Demikian pula sebaliknya jika kompensasi tidak memenuhi harapan karyawan, maka akan ikut mempengaruhi variabel lainnya.

Berikut beberapa variabel yang mempengaruhi hubungan dan pengaruh terhadap kompensasi atau sebaliknya, yakni:

- a. Motivasi kerja
- b. Semangat kerja
- c. Suasana kerja
- d. Jenjang karier
- e. Komitmen
- f. Kepuasan kerja
- g. Kinerja
- h. Loyalitas
- i. Turn over karyawan
- j. Kualitas kerja
- k. Efisiensi biaya

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

#### Kasus : Kinerja Menurun, Direksi BUMN Tidak Dapat Tantiem

Kementerian Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyatakan tidak akan memberikan tantiem bagi direksi BUMN yang kinerja perusahaannya mengalami penurunan.

Menurut Menteri Negara BUMN Sofyan Djalil, aturan tersebut terancam dalam remunerasi BUMN.

“Remunerasi ada yang fixed dan variable. Variable itu tantiem, klo income berkurang tantiem berkurang, bahkan tidak dapat tantiem juga,” katanya di kantornya.

Ia berharap dengan aturan seperti itu kinerja seluruh perusahaan plat merah bisa terus berkembang ke depannya. Ia juga mengatakan, tingkat remunerasi BUMN saat ini terus ditingkatkan sehingga bisa kompetitif dengan perusahaan swasta diindustri sejenisnya.

“Gaji BUMN dengan perusahaan sejenis masih kompetitif. Seperti contohnya bank, itu supaya orang yang terbaik tetap bertahan disitu,” ungkap Menteri BUMN.

Ia menambahkan, mengenai masalah kenaikan upah baik ditingkat direksi maupun karyawan BUMN, menurutnya harus dilihat seimbang antara *supply and demand*.

“Begitu *supply and demand* sama, kemudian yang akan menentukan upah adalah kualitas dan produktivitas,” katanya.

Apakah kebijakan dengan tidak memberikan tantiem ketika kinerja perusahaan menurun akan meningkatkan moral pekerja untuk lebih berkinerja dengan baik? Bagaimana dengan perusahaan BUMN? Apakah keputusan Menteri BUMN yang tidak akan memberikan tantiem kepada direksi yang kinerja kerja perusahaannya menurun sudah dianggap tepat? **Jelaskan argument anda!**

### D. REFERENSI

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*.

Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*.

Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta:

RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi

dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 15**

### **KEPUASAN KERJA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi, serta dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja

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

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industry dan masyarakat. Bagi individu menelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industry penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industry serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Tentang penelitian dibidang kepuasan kerja itu sendiri, ada tiga macam arah yang bisa dilihat.

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang memengaruhinya. Dengan mengetahui hal ini orang lalu dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti : produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, labour turn over dan sebagainya. Dengan mengetahui hal itu, orang dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.
3. Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan atau definisi yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja itu sendiri.

## 1. Pengertian Kepuasan

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan terhadap kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap faktor – faktor dalam pekerjaan, penyesuaian diri individu dan hubungan sosial individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah tanda kutif kepuasan merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja merupakan topic yang sangat populer dikalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti 30 tahun terakhir ini para ahli tersebut mengadakan penelitian – penelitian tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di industri – industri besar. Menurut Robin son dan Connors (1960, pada tahun 1959 terdapat 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya tidak kurang dari 74 macam variabel. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya baik untuk kepentingan individu, industri dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan industri, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, kepentingan masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industry serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Handoko (1992), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan menimbulkan frustrasi, sebaliknya karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Sayles (dalam Handoko, 1992), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologis dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi.

Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurang-kurangnya dengan tiga alasan :

- a. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.
- b. Telah dipergeser bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yang lebih baik dan usia lebih panjang.
- c. Kepuasan pada pekerjaan.

Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Apabila seseorang senang terhadap pekerjaannya , maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

As'ad, merupakan penelitian di bidang kepuasan kerja, terdapat tiga macam arah, yaitu :

- a. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang mempengaruhinya. Dengan mengetahui hal tersebut dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa lebih bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
- b. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku karyawan seperti : produktivitas, absentisme, kecelakaan kerja, *labour turn over*, dan sebagainya. Dengan mengetahui

hal tersebut, mereka dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotivasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.

- c. Dalam rangka usaha mendapatkan rumusan yang lebih tepat dan bersifat komprehensif mengenai kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaannya yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakan.

Mengenai definisi kepuasan kerja belum ada keseragaman. Walaupun demikian, sebenarnya tidaklah terdapat perbedaan yang prinsip dari padanya. Menurut Yulk dan Wexley, kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Tiffin, mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, di samping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menimbulkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian diatas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan masalah penting yang

diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerjaan dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

- a. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan 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 didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer (1996), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

- a. Kesempatan untuk maju. dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
- b. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
- c. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- d. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
- e. Pengawasan. Sekaligus atasannya supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.

- f. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- g. Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir
- h. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.
- i. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.
- j. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypool, menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah :

- a. Prestasi
- b. Penghargaan
- c. Kenaikan jabatan
- d. Pujian

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah :

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Supervisor
- c. Kondisi kerja
- d. Gaji

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghiselli (1950), bahwa adanya lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Kedudukan

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi

justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang memengaruhi kepuasan kerja.

b. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaaan tingkat atau 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 mengubah perilaku dan perasaannya

c. Jaminan financial dan sosial

Finansial dan jaminana sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

d. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya daalam menaikan produktifitas kerja. Kepuasan 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.

Berdasarkan pada pandangan ini, seoang karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila tidak terdapat perbedaan atau selisih antara apa yang dikhrndaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata yang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasaan karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Faktor *psikologis*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, bakat, dan keterampilan.
- b. Faktor *sosial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antarkaryawan maupun karyawan dengan atasan.

- c. Faktor *fisik*, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor *finansial*, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

### 3. Dampak Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak perilaku kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji. Beberapa hasil penelitian tentang dampak kepuasan kerja terhadap produktivitas, ketidakhadiran dan keluarnya pegawai, dan dampak terhadap kesehatan.

#### a. Dampak Terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikan dengan menaikkan kepuasan kerja. Hubungan antara produktivitas dan kepuasan kerja sangat kecil. Vroom (dalam Munandar, 2001), mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator disamping kepuasan kerja. Lowler dan Polter (dalam Munandar, 2001), mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja jika tenaga kerja memersepsikan bahwa ganjaran instrinsik (misalnya, rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya, gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan prestasi kerja yang unggul.

Jika tenaga kerja tidak memersepsikan ganjaran instrinsik dan ekstrinsik berasosiasi dengan prestasi kerja, maka kenaikan dalam prestasi tak akan berkorelasi dengan kenaikan dalam kepuasan kerja.

#### b. Dampak Terhadap Ketidakhadiran Dan Keluarnya Tenaga Kerja

Ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Organisasi melakukan upaya yang cukup besar untuk menahan orang-orang ini dengan jalan menaikkan upah, pujian, pengakuan, kesempatan promosi yang ditingkatkan dan seterusnya. Justru sebaliknya, bagi

mereka yang mempunyai kinerja buruk, sedikit upaya dilakukan oleh organisasi untuk menahan mereka. Bahkan mungkin ada tekanan halus untuk mendorong mereka agar keluar. Menurut Steers dan Rhodes (dalam Munandar, 2001), mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku adil, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan .

Robbins (2001), ketidakpuasan kerja pada tenaga kerja atau karyawan dapat diungkapkan kedalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, karyawan selalu mengeluh, membangkang, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka.

c. Dampak Terhadap Kesehatan

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser (dalam Munandar, 2001) tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi.

Meskipun jelas bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan kesehatan, hubungan kausalnya masih tidak jelas. Diduga bahwa kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan sendiri merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat dari kepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lain. Kepuasan kerja, ialah untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dan kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi dan sebaliknya yang satu mempunyai akibat yang negatif juga pada yang lainnya.

#### 4. Kesimpulan

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya baik bagi kepentingan individu, industry dan masyarakat. Bagi individu menelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Bagi industry penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, masyarakat tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industry serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan atau sampai pada aktivitas pemogokan. Dari uraian diatas, bahwa kepuasan kerja karyawan adalah merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.

#### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

1. jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja!
2. jelaskan faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja!
3. Bagaimankah dampak dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja?

#### D. REFERENSI

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Eekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*.

Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta:

RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi

dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk*

*Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 16

### KOMPETENSI

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami pengertian, Karakteristik, manfaat Kompetensi, dan hubungan kompetensi dengan prestasi kerja

#### B. URAIAN MATERI

Persoalan kebutuhan memperoleh SDM unggul dan professional yang diharapkan oleh banyak badan usaha di Indonesia baik badan usaha publik maupun privat untuk bisa bersaing dalam era globalisasi sering kali hanya menjadi angan-angan semata. Begitu banyak dana pengembangan SDM dikeluarkan untuk maksud tersebut namun sering kali menghasilkan kekecewaan. Beberapa pakar dari *cognitive science* yang lebih dikenal sebagai *the brain science* mempercayai bahwa upaya peningkatan kompetensi SDM akan menjadi lebih sulit bahkan mungkin meleset manakala cara yang digunakan melupakan peranan dari otak manusia sebagai sentral motor penggerak dari kerja manusia dan hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *reframing*.

Pendekatan *reframing* merupakan penggeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Karakteristik spesifik dari pendekatan ini, menegaskan bahwa upaya menciptakan kompetensi SDM dalam organisasi harus dilakukan manakala usaha yang dilakukan mampu membuka pola pikir SDM dalam organisasi.

Menurut Abdullah (2002), dalam konteks manajemen, belakangan ini istilah kompetensi SDM merupakan suatu kajian yang sangat menarik dan diminati para ilmuan dan praktisi untuk didiskusikan secara intens di berbagai forum ilmiah.

Konsep kompetensi mulai menjadi trend an banyak dibicarakan sejak tahun 1993 dan saat ini menjadi sangat populer terutama dilingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang modern. Wood dan Payne (1998), mengemukakan istilah konsep kompetensi. Sebenarnya telah diperkenalkan sejak tahun 1982 oleh Ricard Boyatzis seorang penulis manajemen Amerika Serikat dalam bukunya *The Competent Manager*.

## 1. Pengertian Kompetensi

Konsep kompetensi sebenarnya bukanlah hal yang baru. Menurut Organisasi Insdutri Psikologi Amerika Mitrani, Palzeil and Fitt (dalam Dharma, 2003), gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Menurut gerakan tersebut banyak hasil study yang menunjukkan bahwa hasil tes sikap dan pengetahuan, prestasi belajar disekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu. Oleh sebab itu, beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah :

- a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil didalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
- b. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti tes pilihan ganda yang meminta individu memilih alternative jawaban.

Secara harfiah, kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang (Scale, 1975). Adapun secara etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik. Menurut Spencer dan Spencer (1993), mengatakan kompetensi adalah suatu yang mendasari karakteristik dari suatu individu yang dihubungkan dengan hasil yang diperoleh dalam suatu pekerjaan. Karakteristik dasar kompetensi berarti kemampuan adalah suatu yang kronis dan dalam bagian dari kepribadian seseorang dan dapat diramalkan perilaku didalam suatu tugas pekerjaan.

Spencer and Spencer (1993), kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Berdasarkan definisi tersebut mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.

Boulter, Dalziel dan Hill (2003), mengemukakan kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkannya memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui seseorang tentang suatu topik. Peran sosial adalah citra yang ditunjukkan oleh seseorang di muka publik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.

Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Kompetensi adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan. Menurut peraturan Pemerintah No. 101 tahun 2000, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil berupa pengetahuan, sikap perilaku yang diperlukan dalam tugas dan jabatannya (pasal 3). Mulyasa (2003), mengemukakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Adapun MeAshan, mengemukakan kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, efektif dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Apabila kompetensi diartikan sama dengan kemampuan, maka dapat diartikan pengetahuan memahami tujuan bekerja, pengetahuan dalam melaksanakan kiat-kiat jitu dalam melaksanakan pekerjaan yang tepat dan baik, serta memahami betapa pentingnya disiplin dalam organisasi agar semua aturan dapat berjalan dengan baik.

Peningkatan kemampuan merupakan strategi yang diarahkan untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan sikap tanggap dalam rangka peningkatan kinerja organisasi. Adapun dimensi-dimensinya dapat berupa upaya pengembangan sumber daya manusia, pengetahuan organisasi dan reformasi kelembagaan. dalam menghadapi pengaruh lingkungan organisasi, menuntut kesiapan sumber daya manusia organisasi untuk memiliki

kemampuan dalam menjawab tantangan tersebut dengan menunjukkan kinerjanya melalui kegiatan-kegiatan dalam bidang tugas dan pekerjaannya didalam organisasi.

Sejalan dengan itu, Finch dan Crunkilton, mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap dan apresiasi yang harus dimiliki oleh SDM organisasi untuk dapat melaksanakan tugas-tugas pekerjaan sesuai dengan yang dibebankan oleh organisasi. Kompetensi yang harus dikuasai oleh SDM perlu dinyatakan sedemikian rupa agar dapat dinilai, sebagai wujud hasil pelaksanaan tugas yang mengacu pada pengalaman langsung. Penilaian terhadap pencapaian kompetensi perlu dilakukan secara objektif, berdasarkan kinerja para karyawan yang ada didalam organisasi, dengan bukti penguasaan mereka terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap sebagai hasil belajar.

Gordon, menjelaskan beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi sebagai berikut :

- a. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- b. Pemahaman (*understanding*), yaitu kedalaman kognitif dan efektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- c. Kemampuan (*skill*), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.
- d. Nilai (*value*), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokrasi dll).
- e. Sikap (*attitude*), yaitu perasaan (senang tidak senang, suka tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji dan sebagainya.

- f. Minat (*interest*), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan suatu aktivitas kerja.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi didalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya asing.

Tentu saja kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang dimaksud didasarkan pada tiga prinsip.

Prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran-keluaran seragam (standar), seperti tata cara, pedoman pelaksanaan dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan. Keseragaman seperti itu jelas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan SDM. Akibatnya, pengelolaan sumber daya manusia menjadi tidak efektif dan efisien serta kompetensi manajerial yang diharapkan tidak tercipta.

Dengan berorientasi pada layanan, ketidaksesuaian diatas dapat diminimalkan atau bahkan dihilangkan (terpenuhinya kebutuhan dan keinginan para SDM). Dampak positifnya adalah meningkatkan kepuasan kerja mereka dan sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha sekuat tenaga untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Prinsip kedua adalah pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi (mendorong sumber

daya manusia untuk terus-menerus menyempurnakan hasil kerja mereka). Penyempurnaan tanpa henti ini hanya dapat terwujud apabila sumber daya manusia terus meningkatkan kemampuan kerja mereka dan ini sama artinya dengan mendorong terciptanya kompetensi manajerial.

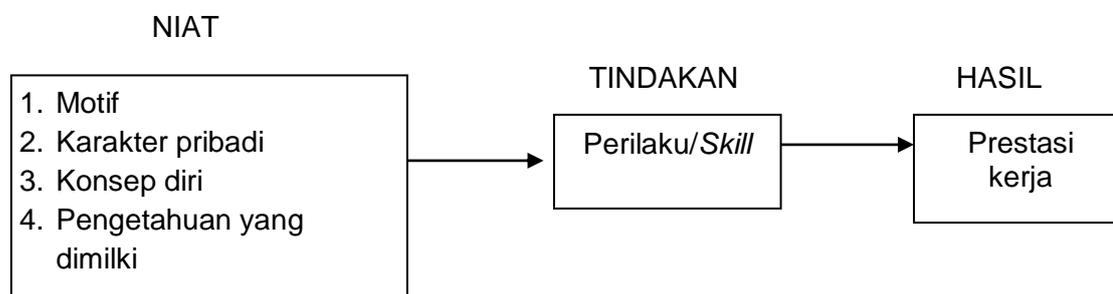
## 2. Karakteristik Kompetensi

Karakteristik kompetensi menurut Spencer dan Spencer (1993), terdapat 5 aspek yaitu :

- a. *Motives*, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang member tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki diri.
- b. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atau ketabahan.
- c. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
- e. *Skill*, adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang programmer computer membuat suatu program yang berkaitan dengan SIM SDM.

Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai

prestasi kerja. Kompetensi juga selalu melibatkan intense (kesengajaan) yang mendorong sejumlah motif atau karakter pribadi untuk melakukan suatu aksi menuju terbentuknya suatu hasil, yang dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 16.1

Motif terbentuknya suatu hasil

### 3. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Saat ini konsep kompetensi sudah mulai diterapkan dalam berbagai aspek dari manajemen sumber daya manusia walaupun yang paling banyak adalah pada bidang pelatihan dan pengembangan, rekrutmen dan seleksi dan sistem remunerasi. Ruky (2003), mengemukakan konsep kompetensi menjadi semakin populer dan sudah banyak digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan berbagai alasan, yaitu :

- a. *Memperjelas standar kerja dan harapan yang ingin dicapai*, Dalam hal ini, model kompetensi akan mampu menjawab dua pertanyaan mendasar: keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apasaja yang dibutuhkan dalam pekerjaan dan perilaku apa saja yang berpengaruh langsung dengan prestasi kerja. Kedua hal tersebut akan banyak membantu dalam mengurangi pengambilan keputusan secara subjektif dalam bidang SDM.
- b. *Alat seleksi karyawan*. Penggunaan kompetensi standar sebagai alat seleksi dapat membantu organisasi untuk memilih calon karyawan yang baik. Dengan kejelasan terhadap perilaku efektif yang diharapkan dari karyawan, kita dapat mengarahkan pada sasaran yang selektif serta mengurangi biaya rekrutmen yang tidak perlu. Caranya dengan mengembangkan suatu perilaku yang dibutuhkan untuk setiap fungsi jabatan serta memfokuskan wawancara seleksi pada perilaku yang dicari.
- c. *Memaksimalkan produktivitas*. Tuntutan untuk menjadikan suatu organisasi “ramping” mengharuskan kita untuk mencari karyawan yang dapat

dikembangkan secara terarah untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilannya sehingga mampu untuk dimobilisasikan secara vertical maupun horizontal.

- d. *Dasar untuk pengembangan sistem remunerasi.* Model kompetensi dapat digunakan untuk mengembangkan sistem remunerasi (imbalan) yang akan dianggap lebih adil. Kebijakan remunerasi akan lebih terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan seorang karyawan.
- e. *Memudahkan adaptasi terhadap perubahan.* Dalam era perubahan yang sangat cepat, sifat dari suatu pekerjaan sangat cepat berubah dan kebutuhan akan kemampuan baru terus meningkat. Model kompetensi memberikan sarana untuk menetapkan keterampilan apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah ini.
- f. *Menyelaraskan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi.* Model kompetensi merupakan cara yang paling mudah untuk mengomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi focus dalam unjuk kerja karyawan.

#### **4. Hubungan Kompetensi Dengan Prestasi Kerja**

Kompetensi yang terdiri dari sejumlah perilaku kunci yang dibutuhkan untuk melaksanakan peran tertentu untuk menghasilkan prestasi kerja yang memuaskan (Ruky, 2003). Perilaku ini biasanya ditunjukkan secara konsisten oleh para pekerja yang melakukan aktivitas kerja. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi. Sebagai contoh, pihak manajemen berjalan-jalan dilingkungan kantor. Tanpa mengetahui mengapa manajer berjalan-jalan dilingkungan kantor. Maksud dan tujuan manajer berjalan-jalan dilingkungan kantor tersebut dapat diasumsikan memantau suatu pekerjaan.

Hasil penelitian McClelland (dalam Usmara, 2002), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi yang bersifat non-akademik, seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja, dan sebagainya berhasil memprediksi prestasi individu dalam pekerjaannya.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat prestasi yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan

kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi evaluasi prestasi kerja. Menurut Dharma (2002), dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil.

Dengan adanya kompetensi ini, sumber daya manusia dilihat sebagai manusia dengan keunikannya yang perlu dikembangkan. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran sumber daya manusia akan semakin dihargai terutama dalam kompetensi sumber daya manusia (Schuller,1990). Sumber daya manusia yang dihargai akan bekerja dengan sepenuh hati untuk memberikan yang terbaik bagi organisasi (Bounds & Pace, 1991; Ulrich, 1997)

Menurut Schuller (1990), sebagai kompetensi dan manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap manajer. Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi sumber daya manusia, seperti kompetensi berbasis input, transformasional, dan berbasis output (Lado & Wilson, 1994). Kompetensi berbasis input lebih menekankan pada *manager-strategy fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi secara keseluruhan dalam bentuk integrasi sumber daya manusia. Kompetensi transformasional lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewira-usahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerja sama dan saling percaya. Kompetensi berbasis output lebih menekankan kepada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik, dan hubungan yang positif dengan para *stakeholder*.

Tentu saja kompetensi manajer tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang dimaksud didasarkan pada tiga prinsip. (Soetjipto, 1996).

Prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia bagaikan sebuah perusahaan yang menghasilkan keluaran-keluaran (standar), seperti tata cara, pedoman pelaksanaan yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia didalam perusahaan. Keseragaman itu jelas sesuai dengan kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia.

## 5. Kesimpulan

Persoalan kebutuhan memperoleh SDM unggul dan professional yang diharapkan oleh banyak badan usaha di Indonesia baik badan usaha publik maupun privat untuk bisa bersaing dalam era globalisasi sering kali hanya menjadi angan-angan semata. Begitu banyak dana pengembangan SDM dikeluarkan untuk maksud tersebut namun sering kali menghasilkan kekecewaan. Beberapa pakar dari *cognitive science* yang lebih dikenal sebagai *the brain science* mempercayai bahwa upaya peningkatan kompetensi SDM akan menjadi lebih sulit bahkan mungkin meleset manakala cara yang digunakan melupakan peranan dari otak manusia sebagai sentral motor penggerak dari kerja manusia dan hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan *reframing*. Pendekatan *reframing* merupakan penggeseran konsepsi organisasi tentang bagaimana suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Karakteristik spesifik dari pendekatan ini, menegaskan bahwa upaya menciptakan kompetensi SDM dalam organisasi harus dilakukan manakala usaha yang dilakukan mampu membuka pola pikir SDM dalam organisasi. Konsep kompetensi mulai menjadi trend an banyak dibicarakan sejak tahun 1993 dan saat ini menjadi sangat populer terutama dilingkungan perusahaan multinasional dan nasional yang modern.

Sumber daya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan.

Dalam rangka operasional, kompetensi tersebut membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi sumber daya-sumber daya lain yang dimiliki perusahaan, mampu mengefektifkan dan mengefisiensikan proses produksi didalam perusahaan serta mampu menghasilkan produk yang memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen. Kesemuanya ini pada akhirnya memberikan nilai tambah bagi perusahaan dalam bentuk keuntungan daya asing.

Tentu saja kompetensi manajerial tidak dapat datang begitu saja, melainkan harus diciptakan terutama melalui pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Pengelolaan yang dimaksud didasarkan pada tiga prinsip.

Prinsip pertama adalah pengelolaan dengan orientasi pada layanan. Prinsip ini diperlukan untuk mencegah pengelolaan sumber daya manusia seperti sebuah pabrik yang menghasilkan keluaran-keluaran seragam (standar), seperti tata cara, pedoman pelaksanaan dan formulir yang berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia di dalam perusahaan.

Prinsip kedua adalah pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumber daya manusia untuk berperan serta aktif di dalam perusahaan. Tujuannya agar pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sumber daya manusia dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik lagi (mendorong sumber daya manusia untuk terus-menerus menyempurnakan hasil kerja mereka). Penyempurnaan tanpa henti ini hanya dapat terwujud apabila sumber daya manusia terus meningkatkan kemampuan kerja mereka dan ini sama artinya dengan mendorong terciptanya kompetensi manajerial.

### C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Menurut Gordon (1988), terdapat beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi jelaskan!
2. Jelaskan mengenai definisi dari kompetensi?
3. Bagaimanakah hubungan antara kompetensi dengan prestasi kerja?

### D. REFERENSI

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## **PERTEMUAN 17**

### **KEAMANAN, KESELAMATAN, DAN KESEHATAN KERJA**

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

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami definisi dan manfaat manajemen K3, penyebab kecelakaan kerja, cara pencegahan kecelakaan kerja, serta penerapan K3 di Indonesia.

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

##### **1. Definisi dan Manfaat Manajemen K3**

Keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja telah menjadi hal penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Manajemen keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja atau sering dikenal dengan istilah K3 bukan hanya menjadi tanggung jawab bagian departemen sumber daya manusia saja, tetapi menjadi tanggung jawab semua pihak yang ada dalam perusahaan.

Manajemen keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja merupakan suatu sistem yang bertujuan melakukan pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya kecelakaan yang diakibatkan oleh aktivitas kerja dan juga pencegahan akan timbulnya penyakit yang diakibatkan oleh hubungan kerja di dalam lingkungan kerja para karyawan. K3 harus dikelola dengan baik dan benar untuk mencegah timbulnya masalah dikemudian hari. Masalah yang mungkin akan timbul bisa berbagai jenis, mulai dari ketidakpuasan pekerja sampai dengan tuntutan hukum karena mengabaikan faktor-faktor K3.

Manajemen k3 merupakan sebuah proses yang dilaksanakan secara terus menerus selama aktivitas kerja dan aktivitas perusahaan berlangsung. Selain itu, implementasi dari manajemen K3 juga harus dikaji secara berkala untuk memastikan bahwa sistem yang telah diterapkan perusahaan telah mampu memberikan perlindungan yang optimal kepada para pekerja. Apabila sistem yang telah ada dirasa tidak cukup memberikan perlindungan, maka sistem K3 harus disesuaikan.

Di Indonesia, angka kecelakaan kerja menunjukkan angka yang sangat mengkhawatirkan. Bahkan menurut penelitian *International Labor Organization* (ILO), Indonesia menempati urutan ke 52 dari 53 negara dengan manajemen K3 yang buruk. Padahal biaya yang akan dikeluarkan oleh

perusahaan akan sangat besar apabila sampai terjadi kecelakaan di tempat kerja.

Seperti telah diungkapkan di atas, bahwa manajemen K3 merupakan hal yang tidak bisa diabaikan lagi oleh perusahaan. Apabila perusahaan menerapkan manajemen K3 yang baik, maka ada beberapa keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan diantaranya:

- a. Menurunkan tingkat *turn over* karyawan
- b. Menciptakan kondisi kerja yang baik
- c. Mengurangi tingkat absensi
- d. Meningkatkan produktivitas

Sedangkan apabila perusahaan mengabaikan manajemen K3 maka beberapa dampak buruk yang ditimbulkan diantaranya:

- a. Meningkatkan angka kecelakaan dan kematian pekerja
- b. Terganggunya proses operasional perusahaan
- c. Mengurangi *output* produksi
- d. Terciptanya hubungan industrial yang buruk.

Selain itu, perusahaan juga mungkin akan menghadapi tuntutan hukum dari pekerja atau keluarga pekerja yang mengalami kecelakaan dan juga tuntutan hukum dari pihak yang berwenang. Bahkan apabila dianggap sudah melebihi batas kewajaran, mungkin saja pemerintah melakukan penutupan paksa terhadap perusahaan.

## **2. Penyebab Kecelakaan Kerja**

Ada beberapa hal yang dianggap sebagai sumber terjadinya kecelakaan kerja. Sumber ini bisa berasal dari perusahaan itu sendiri atau berasal dari pekerjanya.

Menurut Dessler, secara umum ada dua penyebab atau sumber terjadinya kecelakaan kerja, yaitu:

- a. Faktor kondisi kerja yang tidak aman. Faktor ini berasal dari perusahaan, kondisi kerja yang tidak aman dianggap sebagai salah satu sumber terjadinya kecelakaan kerja. Ketidakamanan bisa saja berasal dari peralatan yang tidak memenuhi standar, kerusakan mesin, tidak adanya prosedur operasional yang jelas, proses penyimpanan yang tidak aman seperti kelebihan muatan, pencahayaan di tempat kerja yang tidak pas

seperti terlalu terang atau terlalu redup, dan juga ventilasi udara yang tidak sehat.

- b. Faktor perilaku pekerja yang tidak aman. Faktor ini berasal dari sisi pekerja, bisa saja perusahaan telah menerapkan kondisi kerja yang aman, telah memenuhi semua standar keamanan yang ada, dan menerapkan sistem manajemen K3. Akan tetapi, kecelakaan kerja masih saja terjadi, hal ini kemungkinan besar disebabkan dari perilaku kerja para pekerja yang tidak mengikuti kaidah dan standar K3. Misalkan, standar operasional telah di buat dengan jelas dan rinci, tetapi kemudian pekerja tidak mematuhi sehingga terjadilah kecelakaan, atau bisa jadi pekerja tidak menyadari pentingnya mematuhi standar-standar keselamatan yang telah diterapkan sehingga kemudian pekerja menjadi lalai dalam mematuhi standar-standar tersebut selama bekerja.

Selain itu secara spesifik, ada beberapa hal yang bisa dianggap sebagai sumber bahaya yang akan menyebabkan kecelakaan kerja apabila tidak ditangani dengan baik, diantaranya:

- a. Bahan-bahan kimia berbahaya. Perusahaan harus memastikan apabila aktivitas kerjanya melibatkan penggunaan bahan-bahan kimia, maka penanganannya pun harus memenuhi standar keamanan. Selain itu, para pekerjanya pun harus diberi pelatihan bagaimana menangani bahan-bahan tersebut sehingga bisa menjadi waspada.
- b. Kebisingan dan getaran yang berlebihan. Adakalanya pekerja diharuskan bekerja dekat dengan mesin yang menimbulkan suara bising terus menerus atau pekerja harus bekerja dengan mesin yang memberikan efek getaran terhadap badan ketika dioperasikan. Apabila tidak ditangani dengan benar, maka potensi timbulnya bahaya dari kebisingan dan getaran ini bisa signifikan. Pekerja mungkin saja akan kehilangan pendengaran dan kontrol akan tubuhnya. Oleh sebab itu, perusahaan harus mengontrol kebisingan dan getaran yang berlebihan ini sehingga potensi timbulnya bahaya bisa diminimalkan.
- c. Suhu udara ekstrim. Mungkin saja pekerja harus bekerja di dalam suhu udara yang sangat panas atau sangat dingin. Untuk mengatasi kondisi tersebut dan tidak menyebabkan kecelakaan, maka perusahaan harus bisa mengantisipasinya. Misalkan, dengan memberikan baju perlindungan yang mampu menjaga pekerja dari suhu udara yang terlampaui ekstrim.

- d. Ergonomis. Ini berkaitan dengan desain peralatan dan tempat kerja yang tidak memperhatikan kondisi lingkungan dan kebutuhan. Misalkan, ruangan kerja yang terlalu sempit, meja yang terlalu rendah, mesin yang terlalu tinggi, dan lain-lain.

### 3. Cara Pencegahan Kecelakaan Kerja

Ada beberapa hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk mencegah terjadinya kecelakaan di tempat kerja. Pencegahan ini dilakukan untuk menghindari perusahaan dari permasalahan yang akan timbul apabila kecelakaan kerja benar-benar terjadi.

Beberapa cara pencegahan kecelakaan kerja diantaranya:

- a. Mengurangi kondisi yang tidak aman. Hal ini dilakukan dengan cara memastikan bahwa kondisi dan lingkungan kerja telah memenuhi standar-standar keamanan.
- b. Mengurangi perilaku kerja yang tidak aman. Ini bisa dilakukan dengan cara memberikan kesadaran bagi para pekerja bahwa mematuhi standar-standar keamanan kerja adalah hal yang sangat penting.
- c. Memilih pekerja yang memiliki sikap kerja yang baik. Proses seleksi juga berperan dalam hal manajemen. Perusahaan harus bisa memastikan bahwa pekerja yang dipilih memiliki sikap kerja yang baik. Artinya, pekerja tidak ceroboh, tidak lalai, bertanggung jawab, dan tidak memiliki intensi untuk tidak mematuhi peraturan.
- d. Melakukan pelatihan K3. Pelatihan mengenai K3 penting untuk diadakan guna meningkatkan kesadaran dan kewaspadaan pekerja akan sumber-sumber bahaya dan cara penanganannya sehingga bisa meminimalkan potensi terjadinya kecelakaan kerja.
- e. Melakukan inspeksi dan motivasi secara terus menerus. Inspeksi harus dilakukan untuk memastikan bahwa pekerja mematuhi dan melaksanakan standar keamanan yang ada. Apabila ditemukan pelanggaran, maka perusahaan bisa langsung melakukan koreksi dan hukuman kepada pekerja tersebut. Selain itu, motivasi untuk terus patuh terhadap standar keamanan juga harus selalu dilakukan, caranya bisa dengan menempel spanduk, poster, atau ajakan untuk selalu berperilaku kerja yang mengikuti standar keamanan.

- f. Melakukan audit K3. Audit dilakukan untuk memastikan bahwa sistem dan manajemen K3 sudah direncanakan dan diimplementasikan dengan benar. Audit ini berguna untuk menemukan apakah ada ketidaksesuaian antara standar yang telah ditetapkan dengan implementasi nyata di lapangan.

#### **4. Definisi K3**

Keselamatan dan kesehatan kerja atau biasa disingkat dengan K3 jika diartikan secara filosofi adalah pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani tenaga kerja pada khususnya dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budayanya menuju masyarakat yang adil dan makmur. Sedangkan secara keilmuan, K3 adalah suatu ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam usaha pencegahan kemungkinan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Keselamatan dan kesehatan kerja merupakan ilmu dan seni dalam pengelolaan *hazard* (bahaya) dan risiko agar tercipta kondisi tempat kerja yang aman dan sehat. ILO telah menetapkan bahwa penerapan K3 sangat penting guna memberikan perlindungan bagi para pekerja dari bahaya penyakit dan kecelakaan yang dapat ditimbulkan di tempat kerja. Menurut definisi dari *International Occupational Hygiene Association* (IOHA), keselamatan dan kesehatan kerja merupakan suatu ilmu mengenai antisipasi, kesadaran, evaluasi, dan pengendalian atas bahaya yang muncul di tempat kerja yang dapat memengaruhi kesehatan dan kondisi para pekerja, serta dengan mempertimbangkan pengaruhnya kepada komunitas dan lingkungan sekitar.

#### **5. Situasi Penerapan K3 di Indonesia**

Setiap tahun lebih dari dua juta orang di seluruh dunia meninggal karena kecelakaan di tempat kerja maupun akibat penyakit yang di derita terkait dengan pekerjaan yang dilakukan. Dengan jumlah kasus sebanyak 270 juta kecelakaan kerja dan 160 juta kasus penyakit yang timbul akibat kerja. Sedangkan di Indonesia sendiri tahun 2008, menurut data yang disediakan Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi tepatnya dari Ditjen PPK yang diolah Pusdatinaker, terdapat 11.277 kasus kecelakaan kerja

dengan jumlah korban sebanyak 10.965 orang dan sebesar 180 kasus merupakan kasus keracunan di tempat kerja.

Pada triwulan pertama tahun 2010, terjadi penurunan yang cukup besar dalam pelanggaran K3 di Indonesia, yaitu sebanyak 6.128 kasus dengan 3.125 korban jiwa 41 kasus keracunan. Dari data tersebut, pulau Jawa yang menyumbang angka paling besar yaitu sebesar 69,34% dari jumlah kasus kecelakaan kerja secara nasional.

Ada beberapa tipe kecelakaan yang terjadi dilapangan kerja seperti terbentur dengan benda tajam atau benda keras, terjatuh dari ketinggian serta masuknya zat atau bahan berbahaya ke dalam tubuh. Meskipun terdapat penurunan angka kecelakaan kerja pada tahun 2010 dibandingkan dengan tahun sebelumnya, namun saat ini kasus kecelakaan kerja di Indonesia masih relatif tinggi dibandingkan dengan negara lain.

Pengawasan dan pemeriksaan yang dilakukan oleh Departemen Ketenagakerjaan pada tahun 2010, menemukan pelaporan kecelakaan kerja yang menyangkut aspek K3 belum sepenuhnya dilakukan perusahaan. Kemudian berdasarkan kunjungan lapangan yang dilakukan di Jawa Timur dan kepulauan Riau ditemukan bahwa kecelakaan kerja yang etrjadi sebagian besar merupakan akibat dari rendahnya kesadaran pekerja untuk menggunakan alat pelindung saat bekerja.

Pada saat terjadi kecelakaan kerja, hanya 67% dari 6 perusahaan yang melakukan tindak lanjut dari kejadian kecelakaan kerja yang berupa *Occurance Report, Counter Measure*, dan dengan memberikan arahan serta pembinaan kepada pekerja agar bekerja sesuai dengan prosedur kerja. Namun hanya 50% dari 6 perusahaan yang melakukan upaya pencegahan terulangnya kejadian kecelakaan kerja.

## 6. Risiko Perusahaan atas Masalan K3

Perusahaan yang memiliki sistem manajemen K3 yang terintegrasi dengan baik akan meningkatkan moral pekerja dan menekan angka *turnover* karyawannya. Perusahaan dapat memiliki lingkungan kerja yang lebih baik, memperkuat citra dan keberadaan perusahaan dikomunitas lokal, serta meningkatkan produktivitas perusahaan karena adanya kondisi kerja yang baik bagi para pekerjanya. Sebaliknya, bila perusahaan tidak dapat menerapkan manajemen K3 dengan baik akan menyebabkan peningkatan

pada angka kecelakaan atau bahkan kematian karyawannya, menimbulkan kerusakan mesin, mengurangi output, serta hubungan industrial yang buruk.

## **7. Solusi dan risiko-risiko yang dapat timbul**

Sesuai dengan pengertiannya, manajemen keselamatan dan kesehatan kerja bagi karyawan merupakan suatu sistem yang bertujuan sebagai suatu upaya pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya kecelakaan kerja atau penyakit akibat hubungan kerja dalam lingkungan kerja dengan cara mengenali hal-hal yang berpotensi menimbulkan kecelakaan kerja. Tindakan antisipatif ini dapat mengurangi risiko dan biaya perusahaan apabila timbul hal-hal yang tidak diinginkan tersebut.

Suatu pencegahan harus dimulai dari mengidentifikasi bahaya atau risiko yang dapat muncul dalam lingkungan kerja, baru kemudian melakukan penilaian terhadap bahaya tersebut. Ada beberapa strategi utama untuk meminimalkan terjadinya risiko keselamatan dan kesehatan di lingkungan kerja, antara lain:

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

Kasus (diunduh dari:

<http://megapolitan.kompas.com/read/2010/03/25/0912498/5.200.perusahaan.di.jakarta.rawan.kecelakaan.kerja>)

#### **5.200 Perusahaan di Jakarta Rawan Kecelakaan Kerja**

Sungguh mengerikan. Jakarta, sebagai kota metropolitan dan ibu kota negara, ternyata masih memiliki segudang masalah. Salah satunya, masih tingginya risiko kecelakaan kerja.

Bayangkan, dari 26.000-an perusahaan yang ada, ternyata 20 persen di antaranya atau sekitar 5.200 masuk kategori sebagai perusahaan berisiko tinggi terhadap kecelakaan kerja. Ini terjadi karena umumnya pemilik perusahaan kurang memerhatikan standar keselamatan dan kesehatan kerja (K3) para pekerjanya.

Sejauh ini, di Jakarta baru terdapat sekitar 200 perusahaan yang sudah memiliki predikat sebagai perusahaan nihil kecelakaan kerja. Mereka adalah perusahaan yang mengikuti standar K3, selebihnya masih belum memiliki predikat nihil kecelakaan kerja.

"Hal ini dikhawatirkan membuat buruk citra perusahaan yang ada di DKI Jakarta," kata Yusuf Efendi Pohan, Asisten Deputi Gubernur DKI Bidang Transportasi, saat Penutupan Bulan K3 Provinsi DKI dan simulasi pemadaman kebakaran di Plaza Summarecon, Rabu (24/3/2010).

Setiap perusahaan diwajibkan memenuhi standar keselamatan kerja bagi para karyawannya. Hal itu sesuai dengan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja. Caranya, dengan memerhatikan infrastruktur bangunan dan fasilitas keselamatan jika terjadi kecelakaan.

Namun, kenyataannya di lapangan, masih banyak perusahaan yang belum memerhatikan hal tersebut. Ironisnya, perusahaan yang seperti ini, 30 persennya merupakan perusahaan yang tergolong besar.

Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi DKI Deded Sukandar mengakui, saat ini memang belum semua perusahaan sadar tentang keterkaitan K3 dengan kelangsungan usahanya. Mereka baru menyadari pentingnya K3 setelah terjadinya kecelakaan di lingkungan perusahaannya.

"Seperti kasus kebakaran di pabrik sandal Swallow 11 Maret lalu, bangunannya habis terbakar. Itu merupakan bukti K3 penting," ujar Deded.

Masalah utama yang menyebabkan perusahaan kurang memerhatikan karena mereka mempertimbangan penghematan. Di samping itu, ketidakpedulian pemilik perusahaan dalam penerapan K3 juga makin memperburuk keadaan.

"Mereka tidak memerhatikan K3 karena ingin hemat, padahal kalau sudah terjadi kecelakaan, kerugian jauh lebih besar," kata Deded Sukandar.

Pertanyaan:

Apa yang harus dilakukan oleh perusahaan dan pemerintah untuk memperbaiki sistem manajemen K3 untuk mengurangi tingginya angka kecelakaan kerja?

#### **D. REFERENSI**

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPF

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## PERTEMUAN 18

### HUBUNGAN INDUSTRIAL

#### A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah mempelajari materi ini, mahasiswa mampu memahami definisi dan tujuan, inti, norma-norma hubungan industrial, dan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial

#### B. URAIAN MATERI

##### 1. Definisi dan Tujuan Hubungan Industri

Hubungan industrial merupakan salah satu aspek yang paling penting dalam kaitan dengan hubungan ketenagakerjaan, secara praktis, hubungan industrial bisa diartikan sebagai hubungan antara semua pihak yang terkait dalam proses produksi suatu barang/jasa disuatu organisasi/perusahaan. Hubungan ini melibatkan pekerja dan pengusaha serta pemerintah sebagai pihak regulator.

Tujuan yang ingin dicapai dari hubungan industrial adalah terciptanya suatu kondisi *industrial peace* atau kondisi kesejahteraan bersama antara pekerja dan pengusaha. Pengusaha didorong untuk melakukan pekerjaannya secara manusiawi dan dengan menekankan kemitraan yang sejajar serta pekerja didorong untuk menumbuhkan rasa ikut memiliki dan mendukung kelangsungan perusahaan. Apabila hubungan industrial ini terbina dengan baik, makadiharapkan tercipta hubungan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha tanpa adanya gesekan-gesekan yang bisa mengganggu atau mengancam keberlangsungan perusahaan.

Didalam hubungan industry terdapat 3 pihak yang terlibat yaitu :pengusaha, pekerja dan pemerintah. Ketiga pihak ini saling bekerjasama untuk menjelaskan hak-hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pengusaha dan pekerja dengan dimediasi oleh pemerintah sebagai regulator yang menyediakan payung dan landasan hukum melalui Undang-undang dan regulasi lainnya.

##### 2. Inti Hubungan Industri

Hubungan industrial kejelasan antara hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja atau serikat kerja yang dituangkan dalam peraturan legal pemerintah yaitu Undang-undang dan peraturan lainnya, juga dituangkan dalam aturan-

aturan yang bersifat internal perusahaan seperti perjanjian kerja, peraturan perusahaan (PP) dan perjanjian kerja bersama (PKB).

Kejelasan akan hak dan kewajiban masing-masing pihak ini akan mendorong terciptanya ketenangan dalam berusaha dan kerja, sehingga diharapkan tercipta :

- a. Kondisi yang memastikan bahwa semua hak dan kewajiban masing-masing pihak jelas, terjamin dan dilaksanakan oleh kedua belah pihak (pekerja dan pengusaha)
- b. Perselisihan ketenagakerjaan bisa diselesaikan secara internal antara pekerja dan pengusaha (bipartit) tanpa perlu melalui jalur hukum atau pengadilan hubungan industrial
- c. Mogok (*strike*) dan penutupan perusahaan (*lock out*) tidak perlu dilaksanakan untuk memaksakan kehendak, tetapi ditempuh lewat jalur negosiasi, mediasi, atau jalur-jalur lainnya yang tidak mengganggu keberlangsungan perusahaan.

### **3. Norma-norma dalam Hubungan Industri**

Didalam hubungan industrial terdapat norma-norma yang menjadi acuan atau patokan bagi semua pihak untuk diikuti. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua hak dan kewajiban semua pihak telah tercantum secara jelas sehingga tidak lagi ditemukan abiguitas yang bisa mengganggu terciptanya hubungan industrial yang harmonis.

Terdapat 2 norma utama dalam hubungan industrial yaitu :

- a. Makro minimal. Norma ini berarti bahwa aturan yang bersifat umum dan mengikat bagi seluruh perusahaan oleh sebab itu disebut makro. Aturan yang lebih rinci yang dibuat oleh perusahaan harus mengikuti aturan yang ada didalam regulasi ini an tidak boleh lebih buruk oleh sebab itu disebut minimal. Secara umum aturan makro minimal sering disebut sebagai regulasi ketenagakerjaan.
- b. Mikro kondisional. Norma ini berarti bahwa aturan bersifat rinci ditiap-tiap perusahaan oleh sebab itu disebut mikro. Aturannya disesuaikan dengan kondisi masing-masing perusahaan asalkan tidak lebih buruk dari aturan-aturan makro minimal, oleh sebab itu disebut kondisional. Aturan mikro kondisional sering disebut sebagai persyaratan kerja.

Aturan-aturan makro minimal atau regulasi ketenagakerjaan terdiri dari :

- a. Segala bentuk undang-undang
- b. Ratifikasi
- c. Peraturan pemerintah
- d. Keputusan presiden
- e. Keputusan menteri atau surat edaran menteri

Segala putusan yang mengatur mengenai masalah ketenagakerjaan maka termasuk aturan makro minimal. Aturan-aturan ini umumnya sering dibuat secara tripartite yaitu melibatkan perwakilan para pengusaha, perwakilan pekerja dan serikat kerja serta perwakilan pemerintah. Dalam proses pembuatan aturan makro minimal atau regulasi ketenagakerjaan, pemerintahlah yang memiliki peran sentral dengan memerhatikan masukan serta saran-saran dari para pekerja dan para pengusaha.

Di Indonesia, aturan makro minimal yang berlaku saat ini adalah :

- a. UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
- b. UU No. 2 tahun 1004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial
- c. UU No. 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja
- d. UU No. Tahun 1992 tentang Jamsostek
- e. Ratifikasi atas konvensi ILO No. 29 tahun 1930 tentang kerja paksa atau kerja wajib yang diratifikasi dalam N.S. No. 26 tahun 1933 jo.N.S. No. 236
- f. Retifikasi atas konvensi ILO No. 87 tahun 1948 tentang kebebasanberserikat dan perlindungan hak untuk berorganisasi yang diratifikasi dalam Keputusan Presiden NO. 18 tahun 1998.
- g. Retifikasi atas konvensi ILO No. 98 tahun 1949 tentang penerapan azas-azas hak untuk berorganisasi dan berunding bersama yang diratifikasi dalam undang-unang No. 18 tahun 1956.
- h. Retifikasi atas konvensi ILO No. 100 tahun 1951 tentang pengupahan yang sama bagi pekerja laki-laki dan perempuan untuk pekerjaan yang sama nilainya yang diratifikasi dalam Undang-undang No. 80 tahun 1957.
- i. Retifikasi atas konvensi ILO No. 105 tahun 1967 tentang penghapusan kerja paksa yang diretifikasi dalam Undang-undang No. 19 tahun 1999.
- j. Retifikasi atas konvensi ILO No. 111 tahun 1968 tentang diskriminasi pekerjaan dan jabatan yang diretifikasi dalam Undang-undang No. 21 tahun 1999.

- k. Retifikasi atas konvensi ILO No. 138 tahun 1973 tentang usia minimum untuk dibolehkan bekerja yang diretikasi dalam Undang-undang No. 20 tahun 1999.

Sedangkan aturan mikro kondisional adalah segala macam peraturan atau ketentuan yang memuat hak dan kewajiban serta mengatur tata tertib kerja yang belum tercantum didalam aturan makro kondisional. Dalam penyusunan aturan mikro kondisional, pengusaha berperan sentral dengan pengawasan dari pemerintah. Dalam peraturan-peraturan tertentu pekerja dapat ikut terlibat dalam penyusunan aturan mikro kondisional ini.

Aturan mikro kondisional terdiri dari :

- a. Perjanjian kerja
- b. Peraturan perusahaan
- c. Perjanjian kerja bersama

Perjanjian kerja bersifat individual artinya dibuat hanya untuk pekerja tertentu saja, sedangkan peraturan perusahaan dan peraturan kerja bersama bersifat kolektif yang artinya dibuat untuk semua pekerja diperusahaan tersebut.

#### **4. Pihak-pihak dalam Hubungan Industri**

Diawal telah dijelaskan bahwa hubungan industrial melibatkan pihak pekerja dan pengusaha serta pemerintah sebagai regulator. Yang dimaksud dengan pekerja adalah setiap orang yang melakukan pekerjaan dengan menerima upah atau imbalan lain. Pengusaha adalah orang perseorangan, perusahaan, badan hukum atau badan-badan lainnya yang memperkerjakan tenaga kerja dan member imbalan berupa upah atau imbalan lainnya. Sedangkan pemerintah adalah instansi yang berwenang melakukan pengawasan ketenagakerjaan dalam hal ini adalah Departemen Ketenagakerjaan.

Diantara semua pihak itu bisa dibentuk sebuah lembaga kerjasama bipartit maupun tripartit. Lembaga kerjasama bipartit adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di suatu perusahaan yang melibatkan pekerja dan pengusaha. Sedangkan lembaga kerjasama tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan

musyawarah mengenai masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari pemerintah, organisasi pengusaha dan serikat kerja.

Setiap perusahaan yang memperkerjakan minimal 50 pekerja wajib memiliki lembaga kerjasama bipartit yang anggotanya ditunjuk secara demokratis dari perwakilan pekerja dan pengusaha. Sedangkan lembaga kerjasama tripartit beranggotakan perwakilan pengusaha, serikat kerja dan pemerintah yang berada ditingkat kabupaten (LKS Tripartit Kabupaten), tingkat provinsi (LKS Tripartit Provinsi) dan tingkat Nasional (LKS Tripartit Nasional).

Jumlah anggota LKS Tripartit Nasional adalah 24 orang dengan komposisi 2:1:1 yaitu perwakilan pemerintah : perwakilan pengusaha : perwakilan pekerja. LKS Tripartit Nasional bertanggung jawab kepada presiden. Masa jabatan LKS Tripartit Nasional adalah 3 tahun dan hanya boleh menduduki jabatan selama dua periode saja (6 tahun).

Di Indonesia perwakilan organisasi pengusaha terdiri dari dua organisasi yaitu :

- a. KADIN (Kamar Dagang dan Industri)
- b. Apindo (Asosiasi Pengusaha Indonesia)

Sedangkan untuk perwakilan pekerja diwakili oleh tiga konfederasi serikat kerja, yaitu :

- a. Konfederasi Serikat Kerja Seluruh Indonesia (SPSI)
- b. Konferensi Serikat Buruh Sejahtera Indonesia (SBSI)
- c. Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia (KSPI)

Masing-masing pihak yang terlibat dalam hubungan industri ini wajib mengembangkan hubungan kemitraan yang sejajar yang saling melengkapi dan membutuhkan satu sama lain. Dengan begitu kondisi *industrial peace* sebagai tujuan yang ingin dicapai dalam pengelolaan hubungan industrial yang baik bisa tercipta. Kesejahteraan tidak hanya dinikmati oleh salah satu pihak saja, tetapi dinikmati oleh semua pihak yang terlibat.

### C. LATIHAN SOAL/TUGAS

kasus diunduh dari:

<http://berita.liputan6.com/daerah/201001/261112/demo.buruh.di.sidorajo.berakhir.rikuh>)

#### **Kasus Demo Buruh di Sidorajo Berakhir Ricuh**

Aksi lanjutan unjuk rasa sekitar 200 buruh pabrik pengepakan udang PT Central Windu Sejati di kawasan industry berbek, sidoarjo, Jawa Timur, Rabu (27/1), berakhir ricuh. Demontrasi awalnya berlangsung tertib. Di bawah pengawasan polisi, demonstran menyampaikan tuntutan agar perusahaan menghapus sistem kerja kontrak, pembayaran uang lembur, serta uang jaminan Sosial Tenaga Kerja atau JAMSOSTEK.

Situasi mulai panas ketika buruh memblokade pintu masuk pabrik. Mereka juga menghalangi buruh lain yang ingin tetap masuk kerja. Polisi lantas membuat barikade agar buruh yang ingin bekerja bisa masuk ke pabrik. Namun para pengunjung rasa tetap menghalangi di depan pagar.

Polisi akhirnya bertindak tegas setelah upaya persuasive tak di gubris pengunjung rasa yang diduga provokator ditangkap. Tindakan represif ini diprotes buruh. Namun justru buruh yang protes justru ikut ditangkap. Sedikitnya lima buruh, termasuk buruh perempuan digiring polisi.

Setelah blokade buruh dibubarkan, akhirnya para buruh yang tetap ingin bekerja bisa masuk ke pabrik dengan kawalan polisi. Meski sebagian rekan di tangkap, buruh yang tidak puas berencana tetap berunjuk rasa hingga tuntutan dikabulkan. Mereka meberi batas waktu hingga 30 Januari mendatang.

Pertanyaan:

Berdasarkan artikel di atas, apa yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk menangani masalah demo buruh ini? Hal-hal apa pula yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk membina hubungan industrial yang harmonis antara pekerja dengan manajemen perusahaan?

**D. REFERENSI**

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## GLOSARIUM

**Abilities**, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

**Achievement** yaitu hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

**Alternation ranking method** adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling bagus sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk.

**Attitude** yaitu sikap atau tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam tugas-tugasnya.

**Behavioral interview** adalah wawancara yang pertanyaannya berkaitan dengan respon dan sikapnya terhadap suatu situasi kerja yang telah dialaminya di masa lalu.

**Benefits and Services** adalah kompensasi yang tidak berbentuk kas sehingga sering disebut sebagai *indirect compensation*.

**Carrier**, yaitu semua pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang selama masa hidupnya.

**Career Development**, pengembangan diri individu yang bertujuan untuk mencapai *career goal* sesuai dengan perencanaan karier yang telah di buat.

**Career Goal**, yaitu posisi pekerjaan dimasa depan yang ingin diraih oleh individu.

**Career Path**, yaitu pola-pola sekuensi atau jalur yang ditempuh oleh seseorang dalam karier mereka

**Career Planning**, yaitu sebuah proses ketika seseorang memilih *career goal*-nya dan jalur yang akan dipilih untuk mencapai posisi tersebut.

**Career Plateau**, yaitu suatu keadaan ketika seseorang sudah mencapai posisi karier yang tidak mungkin lagi berkembang atau stagnan.

**Development** adalah proses melatih pekerja supaya ia mampu untuk mengerjakan tugas-tugas yang mungkin akan diembannya kelak.

**Dual Career Path**, yaitu sekuensi karier yang ditempuh seseorang yang menyertakan dua jalur karier.

**Employe relation** Adalah hubungan yang melibatkan tiga pihak yang berkepentingan dalam proses kerja yaitu pekerja itu sendiri, organisasi/perusahaan, dan pemerintah.

**Gainsharing** berhubungan peningkatan kinerja organisasi (*gain*) yang dibarengi dengan pendistribusian (*sharing*) *benefit* bagi para karyawan.

**Halo Effect** yaitu pewawancara hanya menilai kandidat hanya dari satu faktor saja dan mengabaikan faktor yang lain sehingga menyebabkan penilaian yang tidak objektif.

**Human Resource Planning** adalah sebuah proses peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia organisasi di masa depan.

**Incentive** adalah bentuk *reward* yang diberikan organisasi kepada pekerja berkaitan dengan kinerja yang diberikan oleh pekerja tersebut.

**Interviewer Domination** yaitu kondisi ketika pewawancara mendominasi jalannya wawancara dan tidak memberikan kesempatan kepada yang diwawancarai untuk memberikan gambaran tentang dirinya.

**Job Analysis and Design** adalah sebuah proses yang mempelajari pola-pola aktivitas untuk menentukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan oleh masing-masing jabatan.

**Job Instruction Training** artinya pekerja langsung menerima proses pelatihan saat ia melakukan pekerjaannya.

**Job Posting** yaitu proses publikasi jabatan kosong di dalam organisasi beserta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut.

**Job-related interview** Adalah wawancara yang pertanyaannya berkenaan dengan pencapaian atau kinerja yang telah ditunjukkan oleh kandidat di masa lalu.

**Job Rotation** metode ini mengharuskan pekerja yang sedang melakukan pelatihan (*trainee*) berpindah-pindah dari satu pekerjaan kepekerjaan lainnya.

**Leading Question** yaitu pewawancara berusaha mengarahkan kandidat yang diwawancarai untuk memberikan jawaban yang diinginkan oleh si pewawancara.

**Leadership** merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk dalam hal pengawasan.

**Mentoring** adalah salah satu metode pelatihan yang melibatkan seorang mentor (bisa atasan atau pekerja yang lebih senior) untuk memberikan pelatihan kepada bawahan atau pekerja yang lebih junior.

**Orientasi** adalah berkaitan dengan sosialisasi, yaitu proses yang memperkenalkan pekerja baru terhadap nilai-nilai, norma yang ada dan dianut oleh organisasi/perusahaan sehingga ia menjadi mengerti, menerima, dan menjalankannya.

**Paired comparison method** dalam metode ini, semua pekerja dinilai secara bersama-sama dengan teman-teman kerjanya yang lain untuk kriteria-kriteria tertentu.

**Performance Appraisal** adalah sebuah proses ketika organisasi mengevaluasi kinerja seorang individu di dalam organisasi.

**Personal Bias** yaitu pewawancara memberikan prasangka bahkan sebelum kandidat diwawancarai, pewawancara sudah memiliki penilaian bahkan sebelum proses wawancara dimulai.

**Personal prejudice/stereotyping** yaitu penilaian yang tidak didasarkan atas kinerja

individu tetapi didasarkan pada kelompok individu berasal.

**Placement** adalah proses penentuan posisi seseorang didalam organisasi.

**Program Content** merupakan daftar dari materi-materi yang akan disampaikan selama proses pelatihan dan pengembangan berlangsung.

**Rating Scales** dalam metode ini, orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka dari rendah sampai tinggi.

**Recruitment** adalah proses menarik, mengundang, dan menemukan orang-orang yang dianggap memenuhi kualifikasi untuk menduduki jabatan tertentu di dalam suatu organisasi.

**Rehiring** berarti mempekerjakan kembali mantan pegawai yang pernah bekerja di perusahaan tersebut.

**Role/task perception**, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan

**Self concept**, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu.

**Skill** yaitu kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan padanya

**Scatter plot** adalah metode mencoba mengidentifikasi hubungan antara dua variabel dan menggambarkannya dalam sebuah grafik sehingga bisa diperoleh gambaran jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan.

**Selection** adalah proses pemilihan kandidat terbaik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen.

**Separation** adalah suatu kondisi ketika pekerja meninggalkan organisasi, bisa disebabkan karena pensiun, pemutusan hubungan kerja, atau pindah kerja.

**Situational interview** adalah wawancara yang pertanyaannya berkaitan dengan pekerjaan yang akan diperolehnya bila diterima.

**Sukses** berarti proses mengidentifikasi, menilai dan mengembangkan kepemimpinan organisasi untuk meningkatkan kinerja.

**Tes kognitif (cognitive test)** Bertujuan untuk mengetahui tingkat kemampuan kognitif.

**Tes motorik dan fisik (motoric and physical test)** Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kandidat memiliki kekuatan fisik.

**Tes kepribadian dan bakat (personality and interest test)** Tes yang bertujuan untuk mengetahui karakteristik individu dari si kandidat.

**Tes capaian (*achievement test*)** bertujuan untuk mengetahui keahlian dan kemampuan apa yang telah dimiliki oleh kandidat.

***Training*** adalah proses melatih pekerja menjadi ahli untuk membantunya mengerjakan pekerjaannya yang sekarang sehingga ia bisa berkinerja dengan optimal.

***Traits***, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu.

***Vestibule Training*** metode ini mirip seperti simulasi. Sebuah area yang di buat semirip mungkin dengan lokasi kerja yang digunakan sebagai tempat dilaksanakannya pelatihan dan pengembangan.

***Wages and Salaries*** Upah (*wage*) atau gaji (*salary*) merupakan imbal balik yang diterima oleh individu sebagai balas jasa atau kontribusinya terhadap organisasi.

***Motives***, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.

## DAFTAR PUSTAKA

Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia

Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE

Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara

Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.

Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.

Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

## RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER<sup>1</sup> (RPS)

**Program Studi** : D-3 Sekretari  
**Mata Kuliah/Kode** : Manajemen Sumber Daya Manusia/SKR0323  
**Semester** : 5  
**Deskripsi Mata Kuliah** : Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah mata kuliah wajib di Program Studi D-III Sekretari yang diberikan pada semester V, materi yang dibahas mencakup MSDM, Perencanaan, Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Perencanaan Karier, Produktivitas Kerja, Prestasi Kerja, Penilaian Kinerja, Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan, Kompensasi, Kompensasi, Insentif dan Geinsharing, Kepuasan Kerja, Kompetensi, K3 dan Hubungan Industrial.

**Penyusun** : 1. Desilia Purnama Dewi, S.E., M.M (Ketua);  
 2. Harjoyo, SE., MM (Anggota )

**Sks** : 3 Sks  
**Persyaratan** : -  
**Kurikulum** : KBK  
**Capaian Pembelajaran** : Setelah mengikuti mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia selama 18 pertemuan, mahasiswa mampu mengembangkan perencanaan sesuai fungsi manajemen, Ruang lingkup manajemen SDM, Pengadaan SDM, Pengembangan, Pemeliharaan, K3 serta Pemutusan hubungan kerja SDM.

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK PEMBAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Mahasiswa mampu memahami pengertian, aktivitas, tujuan dan pentingnya manajemen sumber daya manusia	Manajemen Sumber Daya Manusia	Ceramah dan Diskusi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas MSDM	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
2	Mahasiswa mampu memahami definisi, langkah-langkah dan manfaat proses perencanaan SDM,	Perencanaan Sumber Daya Manusia	Ceramah dan Diskusi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas perencanaan SDM	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%

<sup>1</sup> Format RPS bersumber pada *Buku Manajemen Sumber Daya Manusia*

<b>PERTEMUAN KE-</b>	<b>KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN</b>	<b>POKOK PEMBAHASAN</b>	<b>METODE PEMBELAJARAN</b>	<b>PENGALAMAN BELAJAR</b>	<b>KRITERIA PENILAIAN</b>	<b>BOBOT NILAI</b>
	faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan tenaga kerja, teknik-teknik peramalan permintaan tenaga kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi penawaran tenaga kerja.					
3	mahasiswa mampu memahami Pengertian dari rekrutmen SDM, metode-metode rekrutmen baik internal maupun eksternal, tahapan rekrutmen, dan isu-isu dalam proses rekrutmen	Rekrutmen Sumber Daya Manusia	Ceramah dan Diskusi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas rekrutmen SDM	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
4	Mahasiswa mampu memahami pengertian, tahapan seleksi, tes kerja, wawancara, kesalahan dalam wawancara, pemeriksaan hasil kesehatan dan laporan hasil seleksi.	Seleksi Sumber Daya Manusia	Simulasi dan Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Seleksi Sumber Daya Manusia	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
5	Mahasiswa mampu memahami pengertian pelatihan dan pengembangan, jenis-jenis pengembangan, program pengembangan,	Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Simulasi dan demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%

<b>PERTEMUAN KE-</b>	<b>KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN</b>	<b>POKOK PEMBAHASAN</b>	<b>METODE PEMBELAJARAN</b>	<b>PENGALAMAN BELAJAR</b>	<b>KRITERIA PENILAIAN</b>	<b>BOBOT NILAI</b>
	manfaat pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan dan bagi individu, langkah-langkah penyusunan program pelatihan dan pengembangan, cara/metode pelatihan dan pengembangan, sasaran pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, serta faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan.					
6	Mahasiswa mampu memahami pengertian karier, istilah-istilah dalam perencanaan karier, manfaat perencanaan karier, faktor-faktor yang mempengaruhi, jenis-jenis, persyaratan, dan kebutuhan perencanaan karier, serta kendala dalam pengembangan karier.	Perencanaan karier	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Perencanaan karier	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
7	mahasiswa mampu memahami pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi, indikator, langkah-langkah pencapaian produktivitas dan	Produktivitas kerja	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Produktivitas kerja	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK PEMBAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	manfaat pengukuran produktivitas.					
8	mahasiswa mampu memahami pengertian, faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja serta Arti Penting dan Tujuan Penilaian Prestasi	Prestasi Kerja	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Prestasi Kerja	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	7%
9	Mahasiswa mampu memahami pengertian, tujuan, kegunaan, aspek-aspek, indikator-indikator, metode-metode, dan kesalahan-kesalahan yang umum terjadi saat proses penilaian kinerja	Penilaian Kinerja	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Penilaian Kinerja	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	7%
<b>UTS</b>						
10	Mahasiswa mampu memahami pengertian, aspek dan pengukuran, faktor-faktor yang mempengaruhi, indikator, macam-macam disiplin kerja, dan hubungan antara disiplin dengan produktivitas kerja.	Disiplin Kerja	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Disiplin Kerja	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	7%
11	Mahasiswa mampu memahami pengertian, ciri-ciri, faktor yang mempengaruhi, dan	Motivasi	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Motivasi	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	7%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK PEMBAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	teori motivasi					
12	Mahasiswa mampu memahami pengertian kepemimpinan dan gaya kepemimpinan, sifat-sifat, tugas-tugas kepemimpinan, indikator gaya kepemimpinan, gaya/perilaku kepemimpinan lainnya.	Kepemimpinan	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas kepemimpinan	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
13	Mahasiswa mampu memahami pengertian, tujuan, faktor-faktor yang mempengaruhi, sistem, indikator, azas, dan karakteristik kompensasi.	Kompensasi	Demonstrasi.	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Kompensasi	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
14	Mahasiswa mampu memahami jenis-jenis kompensasi, insentif dan gainsharing, faktor yang mempengaruhi dan pengaruh kompensasi	Kompensasi, Insentif dan Geinsharing	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Kompensasi, Insentif dan Geinsharing	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
15	Mampu mengetahui pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi, serta dampak kepuasan dan ketidakpuasan kerja	Kepuasan Kerja	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Kepuasan Kerja	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
16	mahasiswa mampu memahami pengertian, Karakteristik, manfaat penggunaan kompetensi,	Kompetensi	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Kompetensi	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK PEMBAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
	dan hubungan kompetensi dengan prestasi kerja					
17	Mahasiswa mampu memahami definisi dan manfaat manajemen K3, penyebab kecelakaan kerja, cara pencegahan kecelakaan kerja, serta penerapan K3 di Indonesia	Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Demonstrasi	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Keamanan, Keselamatan dan Kesehatan Kerja	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	5%
18	mahasiswa mampu memahami definisi dan tujuan, inti, norma-norma hubungan industrial, dan pihak-pihak yang terlibat dalam hubungan industrial	Hubungan Industrial	Demonstrasi.	Aktif diskusi antar mahasiswa dalam membahas Hubungan Industrial	Ketepatan jawaban dan keaktifan diskusi	7%
<b>UAS</b>						

**Referensi:**

- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia
- Handoko, T. Hani. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, SP Malayu. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, SP Malayu. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara
- Kasmir, 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia Oleh Siti Zubaedah, S.Pd, M.Pdi dan Drs Muchsinin MM.
- Sutrisno, edi. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Supomo, Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Untuk Mahasiswa dan Umum)*. Bandung: Yrama Widya.

Ketua Program Studi  
D-3 Sekretari

Dr. RR. Dewi Anggraeni., S. H. M. H  
NIDN. 0405058002

Tangerang Selatan, 12 Maret 2019  
Ketua Tim Penyusun RPS dan Modul  
Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia

Desilia Purnama Dewi., S.E. M.M  
NIDN. 00250187