

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA



Penulis

Iqbal Arraniri | Hamdan Firmansyah | Eneng Wiliana
Dwi Setyaningsih | Asriani Susiati | Tekni Megaster
Erny Rachmawati | Aditya Wardhana

Widyantoro Yuliatmo | Nining Purwaningsih | Maliah | Wahjoe Mawardiningsih
Amelia Trisavinaningdiah | Muhammad Arif | Alini

Editor

Agung Anggoro Seto
Jenita

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis

Iqbal Arraniri | Hamdan Firmansyah | Eneng Wiliana |
Dwi Setyaningsih | Asriani Susiati | Tekni Megaster |
Erny Rachmawati | Aditya Wardhana |
Widyantoro Yuliatmo | Nining Purwaningsih | Maliah | Wahjoe
Mawardiningsih | Amelia Trisavinaningdiah | Muhammad Arif |
Alini

Editor

Agung Anggoro Seto
Jenita

Hak Cipta Buku Kemenkum dan HAM Nomor : 000314646



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

v + 202 ; 15,5 x 23 cm

ISBN : 978-623-5770-14-7
Penulis : Iqbal Arraniri, Hamdan Firmansyah, Eneng Wiliana, Dwi Setyaningsih, Asriani Susiati, Tekni Megaster, Erny Rachmawati, Aditya Wardhana, Widyantoro Yuliatmo, Nining Purwaningsih, Maliah, Wahjoe Mawardiningsih, Amelia Trisavinaningdiah, Muhammad Arif, Alini.
Editor : Agung Anggoro Seto, Jenita
Tata Letak : Insania Team
Desain Sampul : Farhan Saefullah
Cetakan 1 : Desember 2021

Copyright © 2021 by Penerbit Insania
All rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang No 19 Tahun 2002.

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektrik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam atau dengan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penulis dan Penerbit.

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Penerbit Insania
Anggota IKAPI
Jl. Evakuasi, Gg. Langgar, No. 11, Kalikebat Karyamulya, Kesambi,
Cirebon Telp. 085724676697
e-mail: penerbit.insania@gmail.com
Web : <http://insaniapublishing.com>

KATA PENGANTAR

Buku ini merupakan simbol semangat intelektual dalam mengkaji ilmu pendidikan yang terbit pada tahun 2021. Kontributor dari buku ini adalah para peneliti dan dosen dari berbagai kampus di Indonesia. Mereka memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda. Penulisan buku ini dilandasi atas pentingnya *update* penelitian terbaru tentang kajian ilmu manajemen dengan tema “Manajemen Sumber Daya Manusia”.

Buku ini terdiri dari 15 artikel yang dimasukkan ke dalam 15 bab di dalam buku ini. Upaya penyusunan buku ini dilakukan untuk mendokumentasikan karya-karya yang dihasilkan para penulis sehinggadapat bermanfaat bagi pembaca secara lebih luas.

Sebagai penutup, tiada gading yang tak retak. Tentunya banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini sehingga kritik dan masukan selalu diperlukan bagi pengembangan studi ilmu akuntansi baik secara teori maupun implementasinya. Hal-hal yang besar tentunya berawal dari yang sederhana. Semoga tulisan-tulisan dalam buku ini menjadi ilmu yang bermanfaat bagi pengembangan organisasi hari ini dan esok.

Cirebon, Desember 2021

Editor

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
Bab 1 : ORGANISASI DAN MANAJEMEN <i>Iqbal Arraniri</i>	2
Bab 2 : RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA <i>Hamdan Firmansyah</i>	15
Bab 3 : PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA <i>Eneng Wiliana</i>	33
Bab 4 : IDENTIFIKASI DAN ANALISIS JABATAN <i>Dwi Setyaningsih</i>	45
Bab 5 : REKRUTMEN DAN SELEKSI <i>Asriani Susiati</i>	55
Bab 6 : ORIENTASI DAN PENEMPATAN <i>Tekni Megaster</i>	73
Bab 7 : PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN <i>Erny Rachmawati</i>	87
Bab 8 : KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA <i>Aditya Wardhana</i>	102
Bab 9 : PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR <i>Widyantoro Yuliatmo</i>	116
Bab 10 : KOMPENSASI <i>Nining Purwaningsih</i>	129
Bab 11 : MOTIVASI KARYAWAN <i>Maliah</i>	142
Bab 12 : KEPEMIMPINAN <i>Wahjoe Mawardiningsih</i>	157
Bab 13 : KEPUASAN KERJA <i>Amelia Trisavinaningdiah</i>	168
Bab 14 : PRODUKTIVITAS KERJA <i>Muhammad Arif</i>	178
Bab 15 : KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA <i>Alini</i>	189

BAB 1 ORGANISASI DAN MANAJEMEN



Iqbal Arraniri

BAB 1

ORGANISASI DAN MANAJEMEN

A. Manajemen dan Organisasi Sebagai Aspek Penting dalam Berbagai Macam Bisnis

Terdapat berbagai aspek penting yang dapat memengaruhi keberhasilan sebuah bisnis, namun demikian penulis mencoba untuk mengkaji ketertarikan terhadap literasi istilah "organisasi" dan "manajemen" yang tidak dapat dipertukarkan namun berjalan beriringan sebagaimana dijelaskan oleh (Wasim Jabbar, 2021). Tindakan mengatur, mengendalikan, atau mengatur hal-hal dengan cara tertentu untuk efisiensi maksimum adalah satu hal, sedangkan mengelola orang dalam kerangka organisasi adalah hal lain.

Kata "organisasi" dapat digunakan sebagai kata benda dan kata kerja, menyiratkan bahwa itu adalah tindakan yang kita ambil (kata kerja) dan peristiwa yang terjadi pada kita (kata benda), jadi jika Anda pandai mengatur hari- kehidupan hari ini, pujian! Anda baru saja menyusun diri Anda untuk menjadi pengelola atau pengatur waktu yang lebih baik.

Sebuah pertemuan formal orang-orang dengan tujuan yang sama dikenal sebagai organisasi. Di sisi lain, manajemen adalah proses pengorganisasian, perencanaan, dan pengendalian. Manajemen dapat dicapai di tempat atau dari jarak jauh. Manajemen adalah aspek penting dalam kehidupan, baik di tempat kerja maupun di rumah. Ketika manajer terlalu terlibat dengan karyawan mereka dan mengambil otonomi mereka, ini dikenal sebagai manajemen mikro.

Manajemen mikro mengacu pada seseorang yang memiliki kekuasaan atas pekerjaan orang lain dan terus-menerus mengawasi,

memantau, atau memeriksa kemajuan mereka. Ini juga dapat didefinisikan sebagai tindakan mengawasi setiap aspek pekerjaan orang lain.

Kata organisasi berasal dari kata kerja latin *organizer*, yang berarti mengatur, mensistematisasikan, atau menertibkan. Bisnis adalah sebuah organisasi yang memiliki tujuan pasti, yang bisa membuat dan menjual sesuatu, menawarkan layanan, atau mencapai sesuatu untuk masyarakat.

Definisi "organisasi" dalam bisnis bervariasi tergantung pada jenis bisnis, tetapi selalu mengacu pada seberapa baik berbagai bagian perusahaan beroperasi bersama sebagai satu kesatuan. Departemen penjualan, pemasaran, dan keuangan adalah hal yang umum di perusahaan bisnis, masing-masing dengan tanggung jawabnya sendiri.

Salah satu perbedaan paling signifikan antara organisasi dan perusahaan adalah bahwa, secara teori, sebuah organisasi dapat menjadi jumlah dari bagian-bagiannya (yaitu, semua personel); sebuah perusahaan, di sisi lain, biasanya akan dibiayai untuk produksi.

Manajemen adalah ungkapan luas yang mencakup berbagai aspek organisasi, tetapi memiliki berbagai aplikasi. Penyatuan orang dan sumber daya lainnya untuk tujuan mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya di bawah struktur bisnis dan otoritas terpusat disebut sebagai organisasi.

Setiap organisasi mungkin mencari laba atau nirlaba, publik atau swasta, sekuler atau religius; meskipun demikian, semua organisasi harus memiliki empat kesamaan untuk berfungsi: manajemen sumber daya manusia (SDM), perencanaan strategis, teori organisasi, dan ekologi organisasi (tentang wilayah perkotaan dan jaringan sosial).

Sebaliknya, manajemen mencakup tugas yang lebih luas seperti pengambilan keputusan terkoordinasi, kepemimpinan, manajemen orang, dan kemampuan manajer/manajerial.

Penekanan utama perusahaan adalah menghasilkan uang; dengan kata lain, manajemen. Sebuah organisasi memiliki misi yang pasti, sedangkan tujuan utama perusahaan adalah menghasilkan uang. Kemampuan perusahaan untuk beroperasi pada tingkat lokal, regional, atau dunia tidak dibatasi. Itu juga bisa terlibat dalam berbagai pasar atau industri. Sebaliknya, sebuah organisasi, seperti kelompok teater, memiliki kendala dan tidak dapat melampaui fondasinya.

Jika tempat konser grup teater memerlukan pemeliharaan, mereka perlu menghubungi penyedia layanan manajemen properti tempat teater mereka daripada manajer kantor perencanaan acara mereka untuk menangani satu item yang berada di luar mandat mereka.

Manajemen dan organisasi adalah bagian penting dari setiap perusahaan. Terserah tim manajemen untuk memutuskan bagaimana mereka ingin perusahaan mereka diatur dan tugas apa yang perlu diselesaikan, sementara unit organisasi bertanggung jawab untuk merencanakan tugas-tugas tersebut sedemikian rupa sehingga semuanya dapat diselesaikan secara efektif.

B. Keterikatan Individu dengan Organisasi

Di setiap tingkat dan dalam setiap aspek kehidupan kita, organisasi mengorganisir kita. Dari lahir di rumah sakit, memasukkan data diri ke dalam Catatan Kelahiran, Perkawinan, dan Kematian, yang mencatat seluruh penduduk dan perubahannya, hingga didaftarkan ke sekolah formal di taman kanak-kanak sejak usia muda, berkembang melalui pendidikan dasar, menengah, dan kemudian

tinggi, untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi untuk mendapatkan gaji atau upah, dan mungkin menghadiri festival, konser, dan film, atau menjadi anggota dari berbagai organisasi spiritual, sosial, dan olahraga, bepergian dengan pesawat terjadwal, kereta api, dan bus, memiliki anak sendiri, mendaftarkan mereka di sekolah, melihat mereka bekerja, membantu mereka saat mereka tumbuh sementara orang tua mereka menantikan pensiun, mungkin pindah ke rumah matahari terbenam di usia tua, dan kemudian sekarat, dan dimasukkan kembali untuk terakhir kalinya ke dalam daftar Kelahiran, Perkawinan, dan Kematian.

Organisasi dalam satu atau lain bentuk akan membentuk hampir setiap elemen kehidupan kita sehari-hari. Setiap hari, miliaran orang – semuanya dapat mengklaim dirinya unik – diatur sebagai anggota organisasi – sebagai karyawan, mahasiswa, pelanggan, dan klien.

Pertimbangkan beberapa organisasi tempat Anda pernah bekerja di masa lalu. Salah satunya adalah pendaftaran kelahiran, pernikahan, dan kematian, dan yang lainnya adalah universitas atau perguruan tinggi tempat Anda terdaftar. Keduanya menunjukkan perkembangan sejumlah besar orang sepanjang hidup mereka. Mereka melakukannya dengan memasukkan data ke dalam database. Kelahiran Anda, serta kematian Anda, akan dicatat. Sementara pendaftaran menangani akhir buku kelahiran dan kematian, dan titik tertinggi pernikahan, universitas atau perguruan tinggi hanya menangani sepotong kehidupan. Kedua perusahaan memiliki sejumlah besar pakar di berbagai sektor yang merekam, memasukkan, dan menafsirkan data.

Masing-masing memiliki protokol kompleks untuk mendaftarkan informasi, mulai dari akta kelahiran yang ditandatangani oleh praktisi medis hingga kehadiran di sekolah,

penilaian, dan nilai. Di dunia modern, individualitas setiap individu adalah fokus dari banyak upaya organisasi, dengan tujuan mengubah keunikan itu menjadi statistik, data, dan catatan yang, dalam beberapa hal, adalah penjumlahan dari Anda.

Anda mungkin percaya bahwa ada perbedaan yang signifikan antara organisasi yang mengumpulkan statistik resmi, seperti yang ada di sektor publik, dan organisasi yang menghasilkan data yang berakhir dengan statistik, seperti sekolah dan universitas yang mendidik masyarakat, amal, dan organisasi keagamaan. yang mendukung orang-orang pada saat konflik, gereja dan kantor pendaftaran yang memfasilitasi pernikahan, dan dokter bidang keahlian lainnya yang menyatakan bahwa orang sudah mati.

Beberapa akademisi percaya bahwa tujuan organisasi, baik untuk bisnis, nirlaba, atau layanan publik, adalah faktor terpenting yang membedakan sejumlah besar organisasi di seluruh dunia. Namun, ada konsensus yang berkembang bahwa mengubah satu macam struktur sosial, seperti organisasi filantropi dan keagamaan, bisnis keluarga, dan lembaga pemerintah, menjadi unit yang lebih dikenal sebagai organisasi, adalah transisi yang signifikan (Mazza, 2005).

C. Keterikatan Organisasi - Manajemen - Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah istilah yang mengacu pada manajemen orang/individu/kelompok. Sangat membantu untuk memulai dengan apa yang dilakukan manajer untuk memahami apa itu manajemen sumber daya manusia. Seorang manajer bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengarahkan upaya karyawan organisasi.

Para penulis dibidang yang sama umumnya setuju bahwa dalam mengelola organisasi melalui proses manajemen, diperlukan

lima tugas penting seperti; Perencanaan/*Planning*, Pengorganisasian/*Organizing*, Staf/*Staffing*, Memimpin/*Leading*, dan Pengendalian/*Controlling* (Gary Dessler, 2020).

Proses manajemen diwakili oleh fungsi-fungsi ini secara total. Berikut ini adalah beberapa aktivitas spesifik yang diperlukan oleh setiap peran.

1. Perencanaan. Tujuan dan standar ditetapkan, aturan dan proses dikembangkan, dan rencana serta proyeksi dikembangkan.
2. Pengorganisasian. Menetapkan tugas-tugas tertentu untuk setiap bawahan; membuat departemen; mendistribusikan wewenang kepada bawahan; membangun otoritas dan saluran komunikasi; mengelola kegiatan bawahan
3. Staf/Kepegawaian. memutuskan siapa yang harus dipekerjakan; merekrut karyawan potensial; memilih karyawan; menetapkan tujuan kinerja; memberi penghargaan kepada karyawan; meninjau kinerja; melatih karyawan; Pengembangan dan pelatihan karyawan
4. Memimpin. Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi bawahan
5. Mengontrol. menetapkan kuota untuk penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja aktual dibandingkan dengan tolok ukur ini; sesuai kebutuhan, mengambil tindakan korektif

Manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dimaksud disini adalah proses mempekerjakan, melatih, mengevaluasi, dan memberi penghargaan kepada karyawan, serta memperhatikan masalah manajemen tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, dan keadilan mereka.

Adapun Organisasi yang dimaksud disini adalah Sebuah tim karyawan dengan tugas yang dialokasikan secara eksplisit yang berkolaborasi untuk memenuhi tujuan organisasi.

Sedangkan istilah Manajer lebih fokus pada mereka yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi melalui koordinasi kegiatan karyawan organisasi.

D. Apa yang ditemukan dari Manajemen sebagai Profesi dan Bidang Khusus Menurut Peter F. Drucker

Manajemen adalah bidang khusus. Sebagaimana dapat diyakini bahwa manajemen tidak terpengaruh oleh kepemilikan, posisi, atau pengaruh. Ini adalah fungsi objektif yang harus didasarkan pada akuntabilitas hasil. Manajemen adalah fungsi, disiplin, dan tugas yang harus diselesaikan, dan manajer adalah ahli yang mempraktikkan disiplin ini, menjalankan fungsi-fungsi ini, dan menyelesaikan tugas-tugas ini.

Tidak masalah jika manajer juga pemilik; jika ya, itu adalah efek samping dari tugas utamanya sebagai manajemen. Pada masa awal Jepang modern, cita-cita Konfusianisme Eiichi Shibusawa tentang "manajer profesional" telah menjadi kenyataan. Gagasan penting Shibusawa bahwa esensi seorang manajer adalah akuntabilitas daripada kekayaan atau pangkat juga telah dilupakan.

Apa yang Telah ditemukan dalam dua puluh lima tahun ini, dan apa yang telah dipelajari? khususnya yang akan dapat membantu menghadapi tantangan era baru, era kinerja manajemen?

Yang pertama adalah bahwa manajemen, sebagai organ kepemimpinan, pengarahan, dan pengambilan keputusan di lembaga-lembaga sosial yang ada, khususnya dalam bisnis, adalah peran umum yang menghadapi tantangan dasar yang sama di setiap negara dan, pada dasarnya, di setiap peradaban.

Kelembagaan yang menjadi tanggung jawab manajemen harus diarahkan. Ini harus mempertimbangkan misi lembaga, menciptakan tujuan, dan mengalokasikan sumber daya untuk mencapai hasil yang diharapkan untuk dihasilkan. Manajemen, pada kenyataannya, adalah "pengusaha" JB Say, dan bertanggung jawab untuk mengarahkan visi dan sumber daya menuju hasil dan kontribusi terbaik.

Manajemen menghadapi masalah yang sama di seluruh dunia dalam hal menyelesaikan tugas-tugas penting ini. Itu harus mengatur pekerjaan dengan cara yang produktif dan membimbing karyawan menuju produktivitas dan prestasi. Ia bertanggung jawab atas dampak sosial perusahaannya. Di atas segalanya, itu bertanggung jawab untuk memberikan hasil yang masing-masing lembaga ada, apakah itu kinerja ekonomi, pembelajaran siswa, atau perawatan pasien.

Manajemen sebagai Profesi, menjelaskan bahwa manajer, di atas segalanya, berlatih mengelola. Mereka tidak melakukan ekonomi apapun. Kuantifikasi bukanlah sesuatu yang mereka lakukan. Mereka tidak menggunakan ilmu perilaku dalam pekerjaan mereka. Ini adalah perangkat manajer. Namun, ia tidak mempraktikkan ekonomi dengan cara yang sama seperti seorang dokter melakukan tes darah. Dia tidak mempraktikkan ilmu perilaku seperti yang dilakukan ahli biologi dengan mikroskop. Dia tidak menggunakan kuantifikasi dengan cara yang sama seperti seorang pengacara menggunakan preseden. Dia adalah seorang ahli manajemen.

Salah satu implikasinya adalah bahwa bakat manajerial tertentu unik untuk manajemen dan tidak untuk bidang lain. Salah satunya adalah komunikasi intra organisasi. Contoh lain adalah membuat keputusan dalam menghadapi ambiguitas. Ada juga perencanaan strategis, yang merupakan kemampuan kewirausahaan tertentu.

Manajemen, sebagai bidang yang berbeda, memiliki serangkaian tantangan, metodologi, dan prioritas mendasarnya

sendiri. Dengan pengetahuan yang sangat mendasar tentang keterampilan dan alat manajerial, seorang manajer yang memahami disiplin manajemen dapat menjadi efektif – dan bahkan sangat baik. Seseorang yang hanya memahami keterampilan dan praktik manajemen tetapi tidak memahami dasar-dasar manajemen bukanlah seorang manajer; paling-paling, dia adalah seorang teknisi.

Manajemen lebih merupakan keterampilan daripada ilmu. Kedokteran, hukum, dan teknik sebanding dalam hal ini. Bukan informasi yang penting, melainkan kinerja. Ini juga bukan kasus menggunakan akal sehat atau kepemimpinan, apalagi manipulasi keuangan. Tindakannya didasarkan pada pengetahuan dan akuntabilitas (Drucker, 1973).

E. Organisasi Sebagai Ruang Individu

Melalui pendekatan perspektif teori manajemen dan organisasi penulis mencoba memahami ruang organisasi sebagai ruang individu menurut (Stablein, 2016). Teori manajemen dan organisasi, secara umum, terobsesi dengan dua masalah yang saling berhubungan: pertama, teori ini berfokus pada proses yang berlangsung dalam waktu, manajemennya, dan kritiknya. Perspektif ini menekankan dinamika, sifat cair manajemen daripada pola yang diduga lebih tetap, yang merupakan fokus disiplin untuk sebagian besar abad kedua puluh.

Dalam beberapa dekade terakhir, banyak teori organisasi telah mengembangkan orientasi kognitif yang mencerminkan fokus kedua. Organisasi umumnya dianggap sebagai entitas kognitif yang berpikir, belajar, masuk akal, dan berperilaku dengan cara yang sama seperti yang dilakukan manusia. Faktanya, pada tingkat yang paling ekstrem, teknik sensemaking menawarkan gambaran organisasi yang terdekorporalisasi dan terdematerialisasi: pikiran yang melayang di

wilayah ambigu mengurangi keadaan imajiner dari keberadaan kognitif mereka sendiri tanpa memperhatikan fakta materialitas.

Filosofi manajemen bergeser dari realitas spasial dan material fisik, sebaliknya berfokus pada proses yang terungkap dari waktu ke waktu dan kognisi sebagai esensi inti organisasi. Para peneliti menulis tentang kekuasaan, perubahan, dan organisasi tanpa menyinggung ruang, realitas material yang menciptakan fenomena ini, sebagian besar mengabaikan realitas fisik organisasi, terutama aspek spasialnya.

Jika semua faktor sebelumnya dirancang dan dibatasi, ruang organisasi juga merupakan lokasi investasi yang efektif. Manusia selalu menjadi makhluk teritorial. Akibatnya, pekerja atau karyawan mengilhami tempat kerja dengan signifikansi pribadi, berusaha untuk hidup dan mengubahnya.

Kesejahteraan di tempat kerja tergantung pada proses apropriasi seperti itu, di mana orang tersebut memperoleh rasa keintiman. Tempat kerja dapat dipersonalisasi melalui batas-batas geografis dan prosedur apropriasi yang terlihat, seperti nama di pintu atau kantor, atau omong-omong, kantor atau bengkel didekorasi dan ditata.

Bahkan dalam situasi tertentu, seperti pekerja pabrik, dapat dilihat jenis apropriasi spasial dalam bentuk foto di dinding atau pilar tetangga. Dalam semua contoh ini, terlihat privatisasi dalam sistem di mana ruang hampir selalu dimiliki oleh orang lain. Individualisasi adalah pengaturan ruang yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk arah ruang, ukuran, dan ada tidaknya dinding, serta kualitas bahan yang digunakan dan norma dan peraturan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Drucker, P. F. (1973). *Tasks, Responsibilities, Practices*. *MANAGEMENT Tasks, Responsibilities, Practices*, 51–200.
- Gary Dessler. (2020). *Human Resource Management*. In N. K. T. L. A. Bhalla (Ed.), *Pearson Education Global Rights and Permissions department* (Sixteenth, Issue 16). Pearson, NJ. www.pearsoned.com/permissions
- Mazza, C. (2005). Stewart Clegg, Martin Kornberger and Tyrone Pitsis, *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*. In *Management Learning* (Vol. 36, Issue 4, pp. 513–514).
- Stablein, R. E. (2016). *Space, Organizations and Management Theory*. In S. R. C. and M. Kornberger (Ed.), *Lost in Space* (1st ed.). CBS Press Rosenoerns Allé 9 DK-1970 Frederiksberg C Denmark. <https://doi.org/10.1515/9783038211204-002>
- Wasim Jabbar. (2021). *Differences Between Management And Organisation Explained*. <https://Businessdatalist.Com/Differences-between-Management-and-Organisation-Explained/>. <https://businessdatalist.com/differences-between-management-and-organisation-explained/>

PROFIL PENULIS



Iqbal Arraniri, S.E.I.,M.M. dilahirkan di Bandung, dosen tetap Universitas Kuningan Fakultas Ekonomi Program Studi Manajemen. Scopus Author ID : 57220068452 dan Sinta Author ID : 6011590. Tahun 2021 - sekarang ini diberikan amanah sebagai Kepala Kantor Urusan Internasional, Kerjasama dan Humas (KUIKH). Baginya mengajar, merupakan hobi yang utama. Semoga dengan aktif melakukan penulisan buku, Jurnal Ilmiah dan melakukan Pengabdian Masyarakat bisa memberikan kontribusi yang bermanfaat, aamiin

BAB 2

RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Hamdan Firmansyah

BAB 2

RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia adalah sumber daya yang paling penting dalam usaha mencapai tujuan sebuah organisasi. Di mana sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan daya dan karya, sehingga betapapun sempurnanya aspek kemajuan teknologi, berkembangnya informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika tanpa sumber daya manusia, maka akan sulit bagi organisasi dalam mencapai tujuan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada manfaatnya bagi organisasi, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan (Pratama, 2013).

Manajemen sumber daya manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah *asset* (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri (Mahardiah, 2019). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. Unsur manajemen sumber daya manusia adalah manusia yang

merupakan tenaga kerja pada organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari manajemen sumber daya manusia ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen, oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar dalam pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan ini meliputi masalah perencanaan (*human resources planning*), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia adalah proses pendayagunaan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi agar semua potensi fisik dan psikis yang dimiliki berfungsi maksimal untuk mencapai tujuan. Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia. Dessler menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan pengimbalan dan penilaian (Sutrisno, 2016). Menurut Stoner, manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Siagian, 2013).

Adapun Flippo (1996) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud dan terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat. Menurut Hasibuan (2011), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Adapun menurut Mangkunegara (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Kasmir (2016), menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*. Sedangkan definisi manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2015), adalah sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan

individu, organisasi dan masyarakat. Pada dasarnya manajemen sumber daya manusia, mempunyai sasaran-sasaran: 1. Mengatur mengenai pembagian tugas dalam melaksanakan pekerjaan di mana para pimpinan harus mengarahkan para karyawan agar mereka bekerja dengan efisien dan efektif. 2. Meningkatkan prestasi kerja yang dicapai oleh setiap karyawan sehingga tercapai peningkatan produktivitas organisasi. 3. Mengatur manusia dalam fungsinya sebagai pelaksanaan dan penggerak organisasi (Pratama, 2013).

B. Prinsip Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (Bintoro, Daryanto, 2017). Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu: 1. Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. 2. Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. 3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik (Sedarmayanti, 2017).

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang efektif bagi organisasi. Untuk

pencapaian tujuan ini, manajemen sumber daya manusia mempelajari bagaimana memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi dan mempertahankan tenaga kerja dalam jumlah dan tipe yang tepat. Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai salah satu alasan utama berdirinya organisasi untuk mencapai tujuan. Usaha untuk mencapai tujuan tersebut dilaksanakan melalui pelaksanaan berbagai macam tugas. Berbagai macam tugas itu tentu saja berbeda-beda, dan tugas-tugas itu harus dilakukan secara efektif dan efisien untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Supaya bisa efektif dan efisien, tugas-tugas itu harus dilakukan oleh orang atau pelaksana yang tepat, yang memiliki kemampuan sesuai dengan beban tugas yang harus dilaksanakan, sehingga para pelaksana memiliki dorongan atau motivasi yang tinggi untuk menjalankannya. Selain dipengaruhi oleh adanya kesesuaian dengan kemampuan, juga harus sesuai dengan ganjaran yang diterima, dan tidak ada hambatan-hambatan yang serius dalam pelaksanaan pekerjaan (Jahari, Sutikno, 2008).

Menurut Rivai (2015) tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan. b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya. c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. d. Mempermudah koordinasi, integrasi dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat. e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan. f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal). h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Sofyandi (2018) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu: 1. Tujuan organisasi, ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. 2. Tujuan fungsional, ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi. 3. Tujuan sosial, ditujukan untuk merespons kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif terhadap organisasi. 4. Tujuan personal, ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuan-tujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi (Supomo, Nurhayati, 2018).

D. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam

menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan dengan fungsi-fungsi yang ada di dalamnya (Mahardiah, 2019). Manajemen sumber daya manusia dapat berhasil bila mampu menyediakan tenaga kerja yang efektif untuk melaksanakan pekerjaan yang harus dilakukan. Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional, sebagaimana yang dikemukakan oleh Flippo (1996), Fungsi-fungsi manajemen meliputi:

Fungsi-Fungsi Manajemen	Fungsi-Fungsi Operasional
<p>a. Perencanaan (<i>Planning</i>) Perencanaan mempunyai arti penentuan lebih lanjut mengenai program tenaga kerja (meliputi penetapan jumlah dan kuantitas tenaga kerja) yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.</p> <p>b. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) Setelah menetapkan rencana, maka perlu dibentuk suatu organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang</p>	<p>a. Pengadaan (<i>Procurement</i>) Pengadaan adalah usaha untuk memperoleh sejumlah pegawai dengan jenis tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan terutama berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.</p> <p>b. Pengembangan (<i>Development</i>) Setelah mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan maka harus dilakukan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui</p>

<p>mengkaitkan antara pekerjaan, karyawan dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerja sama satu dengan yang lainnya.</p> <p>c. Pengarahan (<i>Directing</i>) Pengarahan terdiri dari fungsi <i>staffing</i> dan <i>leading</i> penempatan orang-orang dalam struktur organisasi dilakukan dalam fungsi <i>staffing</i>. Di sini diperlukan adanya kejelasan tugas dan kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan. Dalam fungsi <i>leading</i> dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengarahan ini berhubungan dengan cara memotivasi dan mengarahkan pegawainya agar memiliki keamanan untuk bekerja dan dapat mengerjakan pekerjaannya dengan efektif.</p> <p>d. Pengawasan (<i>Controlling</i>)</p>	<p>program pendidikan dan latihan atau <i>training</i> yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini begitu penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian pekerjaan dan meningkatnya tingkat kesulitan tugas manajer.</p> <p>c. Kompensasi Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan.</p> <p>d. Integrasi (<i>Integration</i>) Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu organisasi, instansi maupun masyarakat, oleh karena itu harus dipahami sikap dan prinsip-prinsip pegawai.</p> <p>e. Pemeliharaan (<i>Maintenance</i>)</p>
---	--

<p>Pengawasan adalah fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.</p>	<p>Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik maka diharapkan organisasi/ perusahaan mendapatkan pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan yang telah dicapai dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan organisasi atau perusahaan.</p> <p>f. Pemutusan Hubungan Kerja (<i>Separation</i>) Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab organisasi atau perusahaan untuk mengembalikan pegawai ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.</p>
---	--

Fungsi manajemen dalam hal ini serangkaian kegiatan yang dijalankan dalam manajemen berdasarkan fungsinya masing-masing dan mengikuti satu tahapan-tahapan tertentu dalam pelaksanaannya. Fungsi manajemen juga berwujud kegiatan-kegiatan yang berhubungan sehingga satu kegiatan menjadi syarat kegiatan yang

lainnya. Fayol menjelaskan mengenai fungsi-fungsi dari manajemen yaitu: a. Fungsi perencanaan (*planning*) adalah proses penetapan tujuan yang akan dicapai dan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut. b. Fungsi pengorganisasian (*organizing*) adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. c. Fungsi memimpin (*leading*) adalah memberikan stimulasi kepada orang untuk berkinerja tinggi. Termasuk di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan pegawai baik secara individual maupun kelompok. d. Fungsi pengendalian (*controlling*) adalah memonitor kinerja, dan melakukan perubahan yang diperlukan, dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan yang direncanakan (Sahroni, 2012).

Adapun menurut Mangkunegara (2013), terdapat enam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

Fungsi Operatif Manajemen Sumber Daya Manusia	
1. Pengadaan tenaga kerja	a. Perencanaan sumber daya manusia b. Analisis jabatan c. Penarikan pegawai d. Penempatan kerja e. Orientasi kerja (<i>job orientation</i>)
2. Pengembangan tenaga kerja	a. Pendidikan dan pelatihan (<i>training and development</i>) b. Pengembangan (karier) c. Penilaian prestasi kerja

3. Pemberian balas jasa	<ul style="list-style-type: none">a. Balas jasa langsung terdiri dari:<ul style="list-style-type: none">- Gaji/upah- Insentifb. Balas jasa tak langsung terdiri dari:<ul style="list-style-type: none">- Keuntungan (<i>benefit</i>)- Pelayanan/ kesejahteraan (<i>services</i>)
4. Integrasi	<ul style="list-style-type: none">a. Kebutuhan karyawanb. Motivasi kerjac. Kepuasan kerjad. Disiplin kerjae. Partisipasi kerja
5. Pemeliharaan tenaga kerja	<ul style="list-style-type: none">a. Komunikasi kerjab. Kesehatan dan keselamatan kerjac. Pengendalian konflik kerjad. Konseling kerja
6. Pemisahan tenaga kerja	Pemberhentian karyawan

Berikut penjelasan beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2017): a. Pengadaan sumber daya manusia, kegiatan memperoleh sumber daya manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. b. Pengembangan sumber daya manusia, proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis

operasional secara sistematis c. Pemberian kompensasi atau balas jasa, pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan non material yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan. d. Pengintegrasian karyawan, berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat. e. Pemeliharaan karyawan, berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program kesehatan dan keselamatan kerja (K3) f. Pemutusan hubungan kerja, melalui pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan karyawan yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

E. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mengatur hubungan antar karyawan atau pekerja dengan organisasi atau perusahaan tempat bekerja agar dapat terbangun sinergi yang baik, kokoh dan mendatangkan manfaat bagi kedua belah pihak, dalam sebuah organisasi atau perusahaan yang diberlakukan fungsi manajemen operasional sumber daya manusia (Abiyyu, 2020). Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang berkelanjutan yang senada dengan pengoperasian perusahaan, maka perhatian terhadap manajemen sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat spesial di dalam suatu perusahaan (Batjo, Shaleh, 2018).

Peranan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2011): 1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan

perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*. 2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*. 3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemberhentian. 4. Memprediksikan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang. 5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya. 6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis. 7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh. 8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan. 9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal. 10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abiyyu, Farid (2020) *Pengaruh Kemampuan Kerja dan Fasilitas Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Vista Agung Kencana Kabupaten Muara Enim*. Palembang: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Raden Fatah
- Batjo, Nurdin; Shaleh, Mahadin (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makasar: Aksara Timur
- Bintoro; Daryanto (2017) *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta: Gava Media
- Flippo, Edwin B (1996) *Manajemen Personalia*. Edisi 2. Jakarta: Erlangga
- Handoko, T. Hani (2001) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta
- _____ (2015) *Manajemen*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Askara
- Jahari, Jaja; Sutikno, M. Sobry (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Prospect
- Kasmir (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Mahardiah (2019) *Pengaruh Pengawasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pusat Bandung Divisi Sumber Daya Manusia*. Bandung: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Pratama, Muhammad Riza Fahlevy (2013) *Pengaruh Profesionalitas dan Budaya Kerja Terhadap Kualitas Pelayanan Pada Badan Kepegawaian*

- dan Diklat Daerah Kabupaten Pringsewu. Program Studi Magister Manajemen Universitas Lampung*
- Rivai, Veithzal (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sedarmayanti (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama
- Siagian, Sondang P (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sofyandi, Herman (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Supomo R; Nurhayati, Eti (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya
- Sutrisno, Edy (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Mulia Kencana Semesta

PROFIL PENULIS



Dr. Hamdan Firmansyah, SHI, SH, MMPd, MH, lahir di Sukabumi tanggal 02 Agustus 1981 dari pasangan Ibu Suaebah seorang pendidik dan Bapak Fajar Hidayat seorang jurnalis. Penulis menikahi wanita yang lahir dari pasangan Ibu Emi Ratnawati dan Bapak Mardjuki bernama Putri Ema Swandayani, S.Kep dan Alhamdulillah baru dikaruniai lima orang anak: Hizqil Hilqiya, Yusya Alyasa, Asmatuha Fariha Yaumia, Muhammad Arasya Muntaha dan Muhammad Irsyad Rasyid. Sekarang penulis bersama keluarga merintis Lembaga Pendidikan dan Dakwah Pesantren Cendekia di Kota Sukabumi. Pendidikan yang ditempuh adalah Madrasah Ibtidaiyah (1993), Madrasah Diniyah Awwaliyah (1994), Taman Pendidikan Al-Quran (1995), Sekolah Menengah Pertama (1996) di kota Sukabumi, Pada pertengahan tahun 1996 Masuk Pondok Modern Gontor kemudian ditempatkan di Kulliyatu-l-Mu'alimin Al-Islamiyah Pondok Modern Arrisalah (1999/2000) di Ponorogo, penulis melanjutkan ke Institut Studi Islam Darussalam Pondok Modern Gontor Jurusan Manajemen Lembaga Keuangan Islam tamat tahun 2004, Institut Agama Islam Riyadlotul Mujahidin Pondok Pesantren Wali Songo Ponorogo Jurusan Mu'amalat (Hukum Ekonomi Syariah) tamat tahun 2004 dan Program Akta IV Tarbiyah Jurusan Pendidikan Agama Islam di tempat yang sama. Pada tahun 2005-2006 mendapat beasiswa dari Zakariyya Islamic University Lenasia South Africa untuk Program Studi Islam. Pada tahun 2006, penulis melanjutkan

studi di Program Pascasarjana Magister Manajemen Pendidikan Sekolah Tinggi Manajemen IMNI Jakarta hingga selesai tahun 2007. Kemudian melanjutkan studi pada Program Pascasarjana Magister Hukum Ekonomi Syariah Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dengan berhasil meraih predikat Cum Laude. Dan saat ini telah menyelesaikan Program Pascasarjana Doktor Hukum Islam Konsentrasi Hukum Ekonomi Syariah di almamater yang sama yaitu Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati Bandung dengan meraih predikat Cum Laude. Pengalaman Penulis selain aktif sebagai peneliti sekaligus penulis baik berupa buku maupun berupa jurnal nasional dan internasional juga sebagai nara sumber pada seminar dan loka karya, tutor pada pelatihan dan sebagai tenaga edukatif dimulai sejak tahun 1998 sampai sekarang yaitu menjadi Guru TPA, RA/TK, MI/SD, MTs/SMP, MA/SMA, KMI, dan Dosen perguruan tinggi dari Program Diploma, Sarjana hingga Pascasarjana. Penulis pernah mendapat kehormatan menjadi Guru Agama Masyarakat Indonesia atas permintaan Kedutaan Besar Republik Indonesia dan Guru Agama Masyarakat Malaysia atas permintaan Suruhanjaya Tinggi Malaysia di Republik Afrika Selatan.

BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



Eneng Wiliana

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan merupakan fungsi yang pertama dari fungsi-fungsi manajemen yang telah diterapkan pada berbagai bidang termasuk manajemen sumber daya manusia. Tujuan fungsi dari perencanaan ini adalah untuk mengurangi ketidakpastian dalam pengelolaan Sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang sangat menentukan daya saing suatu perusahaan oleh karena itu perlu pengelolaan yang serius atas sumber daya ini.

Di era persaingan global saat ini, kehidupan dunia bisnis bergerak dengan cepat sehingga kebutuhan bisnis juga berubah. Akibatnya, eksistensi perusahaan dalam persaingan global sangat mungkin mengalami pergeseran sehingga manajemen juga harus melakukan perubahan strategi bisnis di tingkat korporat. Dalam hubungan ini Cascio (1995: 140), mengemukakan bahwa perencanaan SDM akan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena globalisasi, teknologi baru, proses restrukturisasi organisasi, perbedaan etnis dalam angkatan kerja. Semua faktor ini menghasilkan ketidakpastian dan sulit untuk menjadi efisien dalam lingkungan yang tidak pasti, perusahaan perlu mengembangkan bisnis mereka dan mengembangkan rencana SDM untuk mengurangi dampak ketidakpastian itu.

Perubahan bisnis bagi perencanaan sumber daya manusia ini akan dibaca sebagai tanda perlunya dukungan sumber daya manusia

(SDM) yang mungkin berbeda dengan sumber daya manusia saat ini, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perubahan ini sangat memungkinkan selain menciptakan kebutuhan SDM yang berbeda, juga membutuhkan reposisi pribadi dalam organisasi. Seringkali perusahaan menghadapi masalah kekurangan staf dan keterampilan yang usang, kemampuan yang lemah untuk mengisi posisi tertentu ketika ada perubahan struktur atau ketika promosi perlu dilakukan. Disini perencanaan SDM dirasakan sangat penting dalam arti tersedianya SDM dengan kompetensi berupa kemampuan, pengetahuan dan keahlian sesuai kebutuhan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses peramalan kebutuhan sumber daya manusia masa depan organisasi dan menentukan bagaimana kapasitas sumber daya manusia yang ada di organisasi dapat dimanfaatkan untuk memenuhi persyaratan ini. Siagian (2008:246) menyatakan bahwa perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.

Sedarmayanti (2009) menjelaskan perencanaan SDM adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan dan kebutuhan supply tenaga kerja organisasi dimasa yang akan datang dengan memperhatikan :

1. Ketersediaan sumber daya manusia sekarang;
2. Peramalan, permintaan dan *supply* SDM;
3. Rencana unuk memperbesar jumlah SDM.

Dengan demikian, berfokus pada konsep ekonomi dasar permintaan dan penawaran dalam konteks kapasitas sumber daya manusia pada organisasi. Proses perencanaan SDM sangat membantu manajemen organisasi dalam memenuhi permintaan masa depan sumber daya manusia dengan pasokan orang yang tepat dalam jumlah

yang sesuai pada waktu dan tempat yang tepat. Selanjutnya, setelah dilakukan analisis kebutuhan SDM, proses rekrutmen dan seleksi dapat dimulai oleh manajemen. Perencanaan SDM sangat penting untuk mencapai strategi dan tujuan organisasi. Bahkan, dengan unsur strategi dan tujuan jangka panjang organisasi yang banyak dikaitkan dengan perencanaan sumber daya manusia akhir-akhir ini, Perencanaan SDM kini menjadi Perencanaan SDM Strategis.

Meskipun perencanaan SDM tampaknya cukup sederhana dalam hal kebutuhan staf organisasi, sebenarnya dapat menghadapi manajer SDM dengan banyak kendala karena pengaruh tenaga kerja saat ini dalam organisasi untuk memenuhi tujuan, kondisi perusahaan dan pasar tenaga kerja. Oleh karena itu, perencanaan personalia membantu organisasi dalam banyak hal sebagai berikut:

1. Membantu manajer SDM dalam mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja yang secara tiba-tiba karena adanya perubahan kejadian.
2. Mencegah bisnis agar tidak jatuh ke dalam perangkap pasar tenaga kerja yang terus bergeser, dan perlu adanya perhatian untuk semua sektor industri.
3. Bekerja secara proaktif karena ekspansi di pasar tenaga kerja tidak selalu sejalan dengan kebutuhan tenaga kerja organisasi dalam hal pengalaman profesional, kebutuhan bakat, keterampilan, dll.
4. Organisasi dalam fase pertumbuhan mungkin menghadapi tantangan dalam memenuhi kebutuhan dan serangkaian keterampilan, kompetensi, dan bakat penting untuk memenuhi tujuan strategis sehingga mereka dapat berdiri dengan baik untuk memenuhi kebutuhan SDM

5. Mempertimbangkan tujuan organisasi, Perencanaan SDM memungkinkan identifikasi, seleksi dan pengembangan bakat atau kompetensi yang dibutuhkan dalam organisasi.

B. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Umum

Perencanaan dan program bisnis di setiap perusahaan atau organisasi secara ideal bertujuan untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Oleh karena itu perencanaan SDM harus mampu dalam menetapkan keputusan mengenai jumlah dan kualifikasi SDM yang memiliki kemampuan untuk tujuan organisasi atau perusahaan.

2. Tujuan Khusus

Karena perencanaan SDM ini berkaitan dengan sumber daya manusia yang akan digunakan dalam masa yang akan datang di dalam organisasi atau perusahaan, maka ada juga tujuan khusus yang berkaitan dengan waktu, diantaranya adalah sebagai berikut ini:

a. Tujuan Khusus Jangka Pendek

Menetapkan prediksi posisi atau jabatan dalam satu tahun, yang harus diisi baik jumlah maupun kualifikasinya harus sesuai dengan yang di butuhkan di lingkungan perusahaan atau organisasi, untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.

b. Tujuan Khusus Jangka Panjang

Menetapkan perencanaan dengan kurun waktu 2-3 tahun atau maksimal 5 tahun mendatang agar perusahaan memiliki kemampuan dalam mengembangkan dan mempertahankan eksistensinya melalui kemampuan meraih laba secara berkelanjutan dan menjamin perusahaan dapat bertahan dalam waktu tersebut. Untuk bisa mencapai kedua tujuan di atas haruslah dibarengi dengan pemilihan

SDM yang ahli dan sesuai dengan kualifikasi perusahaan. Memang cukup sulit dilakukan mengingat karakter satu orang dengan yang lainnya bisa saja berbeda namun paling tidak harus mendapat perhatian khusus dan direncanakan lebih matang lagi.

C. Manfaat Perencanaan SDM

Sejalan dengan perencanaan SDM di lingkungan sebuah perusahaan atau organisasi dan tentunya sangat penting bagi perusahaan ataupun organisasi, terdapat manfaat perencanaan SDM yaitu sebagai berikut

1. Meningkatkan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM. Perencanaan SDM yang tepat sasaran akan membuat perusahaan lebih efisien dan efektif, artinya perusahaan akan berjalan dengan baik dengan personil yang produktif dengan jumlah karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.
2. Penghematan biaya. Biaya merupakan komponen yang sangat penting yang ada di suatu perusahaan dan harus di perhatikan karena jika terdapat kesalahan biaya membuat perusahaan mengalami masalah keuangan yang serius. Hal ini juga berkaitan dengan perencanaan SDM, ketika hendak berencana merekru pegawai baru maka sebaiknya terlebih dahulu dilakukan promosi kenaikan jabatan dan penghentian jabatan pada beberapa posisi supaya tidak terlalu banyak SDM yang ada di dalam perusahaan.
3. Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten. Melalui perencanaan SDM akan membuat proses penempatan pegawai menjadi lebih tepat pada kemampuannya sehingga perusahaan dapat menjalankan kemampuannya dengan baik untuk mencapai tujuan bersama.

4. Meningkatkan kompetensi karyawan. SDM yang kompeten akan didapatkan dengan perencanaan yang terarah. Hanya karyawan dengan kinerja bagus yang akan terus mendorong kemajuan perusahaan. Karyawan yang tidak mau berkembang maka otomatis terdesak oleh sistem. Mereka tidak bisa lagi mengandalkan senioritas dalam ruang lingkup pekerjaan. Sistem SDM yang baik mampu meningkatkan koordinasi antar karyawan dan juga menciptakan atmosfir kerja yang nyaman dan kondusif. Suatu perencanaan SDM yang baik dan menyeluruh dapat membantu menjawab pertanyaan-pertanyaan penting dalam perusahaan, seperti:
 - a. Apa saja kekuatan SDM dari perusahaan?
 - b. Karyawan seperti apa dalam hal kemampuan (skills) yang harus dipunyai?
 - c. Bagaimanakah seharusnya perusahaan berjalan agar bisa memaksimalkan semua sumber daya dengan benar?
 - d. Bagaimana cara perusahaan mempertahankan karyawan yang baik?
5. Mendorong terbangunnya system informasi SDM yang akurat. Perencanaan SDM ini juga akan memberikan sistem informasi yang akurat dan tepat bagi perusahaan sehingga setiap pegawai yang memiliki masalah atau kekurangan dapat di atasi dengan baik. begitu pula dengan pegawai yang memiliki kompetensi lebih baik dari yang lain juga bisa diberikan bagian yang lebih baik.
6. Meningkatkan koordinasi antar SDM. Ini juga merupakan salah satu manfaat yang sangat penting dari adanya sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai lebih optimal tanpa adanya miss komunikasi antar divisi. Meskipun terlihat sepele namun ini

kerap kali menjadi masalah dimana ada miss komunikasi antar divisi dalam perusahaan. perencanaan SDM ini. ya karena dengan ini masing-masing atasan paling tidak selevel supervisor mampu mengenal pegawai lain dari divisi yang berbeda dan ini akan lebih mudah untuk mengkoordinasikan antar divisi dengan baik.

7. Menciptakan Susana kebersamaan. Dalam pelaksanaan perencanaan SDM juga menuntut adanya kematangan emosi, sikap dan nilai antar masing-masing SDM sehingga perlu adanya toleransi di dalamnya. ini akan membantu menciptakan suasana kebersamaan yang lebih kondusif dalam pekerjaan.

D. Pentingnya Perencanaan SDM bagi Perusahaan

Melakukan perencanaan sumber daya manusia pada sebuah perusahaan merupakan hal yang sangat penting dan perlu dilakukan secara maksimal. Jika perusahaan tidak melakukan perencanaan yang benar, maka perusahaan akan sulit berkembang serta bersaing dengan para kompetitornya. Maka dari itu perencanaan SDM merupakan elemen perusahaan yang sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

1. Kebutuhan Tenaga Kerja Masa Depan. Perencanaan SDM memastikan bahwa orang-orang yang ada, dapat membantu kelancaran operasi organisasi. Artinya, perencanaan SDM dianggap sebagai alat untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja di masa yang akan datang untuk melakukan kegiatan organisasi. Hal ini sendiri juga menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dalam hal jumlah dan jenisnya.

2. Mengatasi Perubahan Jangka Panjang Atau Pendek Perencanaan SDM penting untuk mengatasi perubahan yang berhubungan dengan faktor lingkungan eksternal. Ini membantu menilai SDM saat ini melalui inventaris dan mengadaptasinya untuk mengubah kekuatan teknologi, politik, sosial budaya, dan ekonomi. Karena semuanya yang dilakukan bisnis harus disertai dengan rencana cadangan, untuk menghindari hal terburuk sekalipun.
3. Perekrutan Personel yang Berkompeten Tujuan lain dari perencanaan SDM adalah untuk merekrut dan memilih personil yang paling mampu untuk mengisi lowongan pekerjaan yang sesuai dengan yang dibutuhkan. Ini juga menentukan kebutuhan SDM, serta menilai tingkat inventaris yang tersedia dan akhirnya dapat merekrut personil yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Perencanaan SDM dapat membantu mengidentifikasi persyaratan keterampilan untuk berbagai tingkat pekerjaan. Kemudian ke depannya perusahaan juga diharapkan menyelenggarakan berbagai pelatihan dan pengembangan untuk keuntungan karyawan, maupun perusahaan itu. Kemampuan ini juga diperlukan pada karyawan agar dapat melakukan tugas secara efisien dan efektif. Serta merupakan gerakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan dan menanamkan keterampilan.
5. Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Yang Tepat Perencanaan SDM untuk mengukur bahwa organisasi memperoleh dan memanfaatkan tenaga kerja secara efektif untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu perencanaan ini juga membantu dalam menilai dan merekrut sumber daya yang

terampil dan berfokus pada pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal untuk meminimalkan biaya produksi secara keseluruhan.

6. Pengurangan Ketidakpastian. Hal ini terkait dengan pengurangan dampak ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan proses dan prosedur manajemen sumber daya manusia yang tidak terduga dalam perusahaan atau organisasi, Juga dianggap sebagai langkah antisipasi saat terjadi hal yang tidak diinginkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, Wayne F, (1995), *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Worklife, Profits*. Fourth Edition. Singapore : McGraw Hill Inc.
- Thamrin,(2019) *Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, CV Budi Utama
- Wilson Bangun (2012), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Penerbit Erlangga

PROFIL PENULIS



Eneng Wiliana, SE, MM, lahir di Tasikmalaya, 5 Agustus 1978. Penulis beralamat di Karawaci Park Residence, No. 10 Rt. 04/016 Kel Cibodas Baru, Kec.Cibodas, Kota Tangerang.

Saat ini penulis aktif sebagai Dosen FEB di Universitas Muhammadiyah Tangerang. Adapun latar belakang pendidikan penulis yaitu SDN Indihiang Lulus Tahun 1991, SMPN 5 Tasikmalaya Lulus Tahun 1994, SMAN 5 Tasikmalaya Lulus Tahun 1997, S1 Manajemen UNIKERTA Jakarta Lulus Tahun 2002 dan S2 Manajemen UNIS Tangerang Lulus Tahun 2015

BAB 4 IDENTIFIKASI DAN ANALISIS JABATAN



Dwi Setyaningsih

BAB 4

IDENTIFIKASI DAN ANALISIS JABATAN

A. Identifikasi

Organisasi merupakan sebuah tempat atau wadah dalam menyalurkan keterampilan, keahlian serta pendapat yang dilandaskan dengan adanya satu tujuan bersama. Dalam tumbuh kembangnya, organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang siap memberikan kontribusinya demi mewujudkan tujuan organisasi. Sumber daya manusia merupakan modal utama penggerak jalannya suatu organisasi. Untuk itu, dibutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai *skill* dan pengetahuan untuk bisa menempati suatu jabatan. Sebelum melakukan seleksi terhadap karyawan yang baru, manajer SDM perlu mengetahui serta mengidentifikasi jenis-jenis pekerjaan yang ada, cara pengerjaannya serta SDM yang seperti apa yang nantinya akan menduduki jabatan tersebut. Dalam hal ini, manajer harus mengetahui latar belakang SDM yang berkaitan dengan keterampilan, pendidikan serta pengalaman yang dimiliki.

Seorang manajer harus mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana cara mengerjakannya, serta personal yang tepat dalam menduduki jabatan tersebut, proses inilah yang dinamakan analisis jabatan (*job analysis*). Analisis jabatan merupakan kegiatan penting dalam pendayagunaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Dalam pelaksanaannya, analisis jabatan dapat digunakan sebagai panduan penataan kepegawaian, penataan kelembagaan, dan perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM (Wirman Syafri, 2014).

B. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci jenis pekerjaan dan persyaratan dari suatu jabatan yang diduduki (Gunawan and M Naufal, 2017). Lebih lanjut lagi, analisis jabatan adalah bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dikerjakan dalam suatu jabatan yang diduduki, penentuan hubungan dari satu jabatan ke jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, keterampilan dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan secara efisien dan efektif (Muafi, 2018).

Analisis jabatan merupakan fungsi MSDM yang berusaha mengidentifikasi masing-masing jabatan dalam organisasi agar diperoleh informasi mengenai aspek-aspek penting dalam jabatan tersebut, seperti tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi dan sebagainya (Widyawati, 2018). Aspek-aspek tersebut hendaknya dipahami oleh seorang manajer agar jabatan tersebut memiliki kejelasan dalam tugas dan fungsinya, dan memiliki SDM yang tepat untuk menjalankannya.

Analisis jabatan dapat pula diartikan sebagai proses, metode dan teknik untuk mendapatkan data tentang suatu jabatan yang dapat diolah menjadi informasi jabatan. Jabatan merupakan kedudukan yang menggambarkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam suatu organisasi (Wirman Sayfri, 2014).

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa analisis jabatan merupakan suatu proses kegiatan menguraikan suatu jabatan sesuai jenis pekerjaannya, tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi serta personal yang mampu menduduki dan melaksanakan jabatan tersebut.

Dalam perkembangannya, organisasi tumbuh dan melakukan perbaikan dari segi kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, hingga pengawasan. Semua kegiatan ini membutuhkan informasi dari analisis jabatan. Informasi yang diberikan misalnya terjadi tumpang tindih tugas pokok dan fungsinya dalam suatu jabatan sehingga perlu dipecah agar pekerjaan bisa dilaksanakan tanpa harus tumpang tindih. Hal ini jika dibiarkan terus-menerus akan mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak focus dan SDM yang mengemban jabatan tersebut akan kebingungan dalam menjalankan tugasnya dan masih banyak lagi masalah-masalah yang akan timbul. Oleh karena itu, organisasi harus betul-betul memperhatikan analisis jabatan agar tidak muncul permasalahan-permasalahan dalam pelaksanaannya.

Dari informasi yang didapat dari analisis jabatan, seorang manajer dapat memanfaatkan informasi tersebut untuk mencari sumber daya manusia yang tepat dalam mengemban suatu jabatan. Sumber daya manusia yang berkompeten dan diperoleh dari hasil perekrutan dan seleksi yang sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan akan mampu meningkatkan kinerjanya karena ada kesesuaian antara kompetensi yang dimiliki terhadap jabatan yang akan dilakoninya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Akbar Gunawan dan M. Naufal Muadz yang mengatakan bahwa faktor analisis jabatan yang paling mempengaruhi kinerja adalah target pencapaian pekerjaan dan keahlian dalam bidang pekerjaan (Gunawan and M Naufal, 2017). Setiap organisasi akan mencari sumber daya manusia yang berkompeten agar bisa mewujudkan tujuan organisasi.

C. *Output* Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan kegiatan mencari informasi tentang suatu jabatan dan syarat-syarat apa saja yang harus dipenuhi untuk menduduki jabatan tersebut. Adapun *output* dari hasil analisis jabatan itu sendiri adalah deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).

1. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

Deskripsi jabatan merupakan dokumen yang berisi penjelasan tentang gambaran suatu pekerjaan seputar tugas, tanggung jawab dan wewenang, serta syarat-syarat untuk menduduki jabatan tersebut.

2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)

Spesifikasi jabatan merupakan kualifikasi persyaratan untuk merekrut sumber daya manusia yang akan menduduki suatu jabatan. Kualifikasi persyaratan itu meliputi pendidikan, keahlian/*skill*, dan pengalaman yang dimiliki serta karakteristik lainnya yang dibutuhkan.

D. Manfaat Analisis Jabatan

Berdasarkan penjelasan di atas, maka tidak dapat dipungkiri bahwa analisis jabatan memiliki manfaat yang besar dalam meningkatkan produktivitas karyawan serta tercapainya tujuan organisasi. Pengaplikasian analisis jabatan dapat membantu karyawan dalam memahami jabatan yang akan ditempati (Muafi, 2018). Beberapa manfaat analisis jabatan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Sebagai informasi penting bagi kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya seperti perencanaan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan karier, penilaian kinerja, kompensasi dan lain sebagainya.

2. Sebagai bagian penting dalam perancangan sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya restrukturisasi organisasi (Widyawati, 2018).

Dalam pelaksanaannya, terlihat masih lemahnya pemanfaatan analisis jabatan dalam organisasi. Hal ini dikarenakan oleh beberapa faktor seperti penelitian yang dilakukan oleh Lestari Eko Wahyudi pada tahun 2015. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan lemahnya pemanfaatan analisis jabatan di perusahaan yang diteliti. Faktor-faktor tersebut diantaranya terbatasnya alokasi anggaran, komitmen manajer puncak, dominasi kepentingan-kepentingan dan persepsi negative (Wahyudi, 2015). Hambatan-hambatan seperti itu tentu tidak lepas dari setiap kegiatan yang dilakukan. Mengingat pentingnya suatu organisasi melakukan analisis jabatan, maka seorang manajer sumber daya manusia harus mampu berkoordinasi dan menemukan solusi dari setiap hambatan atau kendala yang terjadi.

E. Metode Analisis Jabatan

Untuk dapat mengaplikasikan analisis jabatan dengan efektif, seorang manajer SDM perlu mengumpulkan data dan informasi yang berkenaan dengan jabatan atau pekerjaan tersebut. Dalam mengumpulkan data dan informasi, biasanya dibutuhkan satu atau kombinasi dari beberapa metode yang disediakan. Berikut ini beberapa metode yang sering digunakan organisasi dalam melakukan analisis jabatan:

1. Metode Observasi (*Observation Method*)

Dalam metode ini, seorang analis melakukan observasi atau pengamatan terhadap suatu jabatan atau pekerjaan. Seorang analis dapat mencatat poin-poin penting terkait tugas-tugas apa saja yang

dikerjakan, keahlian atau keterampilan apa yang dibutuhkan, seberapa besar tanggung jawab dan risiko pekerjaan, serta emosional yang seperti apa dibutuhkan.

a. Kekuatan

Pada metode ini, seorang analis dapat memahami lebih mendalam tentang personal karyawan dan jabatan yang diemban.

b. Kelemahan:

Setiap orang memiliki cara pandang tersendiri untuk mengamati sesuatu, dan terkadang memiliki interpretasi yang berbeda terhadap satu sama lain.

2. Metode Wawancara (*Interview Method*)

Wawancara adalah metode untuk mendapatkan data dan informasi dengan cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Sebelum melakukan proses wawancara, analis dapat menyusun pertanyaan-pertanyaan yang akan diajukan dengan teliti dan cermat. Poin-poin pertanyaan inilah yang nantinya akan memberi jawaban tentang apa yang dikerjakan, dipikirkan, tanggung jawab, serta kendala-kendala apa yang dihadapi dalam mengemban suatu jabatan atau pekerjaan.

a. Kekuatan

Seorang analis yang akan melakukan wawancara dapat menyusun pertanyaan dari berbagai sumber, sehingga pertanyaan yang diajukan lebih fokus dan terarah.

b. Kelemahan

Kecakapan pewawancara dalam melakukan proses tanya jawab sangat dibutuhkan dalam kegiatan ini agar proses wawancara tidak tegang dan berjalan rileks. Namun terkadang muncul kekhawatiran oleh narasumber terhadap jawaban yang diberikan. Kekhawatiran ini muncul jika pertanyaan yang diberikan menyangkut pendapat secara personal tentang kekurangan dari sebuah organisasi.

3. Metode Kuesioner (*Questionnaire Method*)

Metode kuesioner merupakan metode yang paling sering digunakan dalam melakukan analisis jabatan. Metode ini menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang disusun secara tertulis dan harus dijawab oleh karyawan.

a. Kekuatan

Metode kuesioner sering digunakan karena biayanya relative murah dan tidak membutuhkan waktu yang lama dalam pengolahan datanya. Namun karyawan harus menjawab pertanyaan kuesioner berdasarkan kenyataan di lapangan.

b. Kelemahan

Karena waktu yang relative singkat, sering karyawan menjawab pertanyaan tanpa dibaca secara mendalam sehingga jawaban yang didapat kurang akurat. Dalam hal ini disarankan adanya kombinasi dari ketiga jenis metode pengumpulan data analisis jabatan yang digunakan agar hasil yang didapat dapat dipertanggungjawabkan dan mampu menjawab tantangan jabatan atau pekerjaan kedepannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, A. and M Naufal, M. (2017) 'Analisa Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Seksi Operasional (Studi Kasus : PT. Dian Swastatika Sentosa Tbk.)', *Journal Industrial Servicess, Jurusan Teknik Industri, Universitas Sultasn Ageng Tirtayasa Cilegon*, 2(2), pp. 231-234.
- Muafi (2018) 'Pemaparan Dalam Kegiatan Focus Group Discussion ; Analisis Jabatan Dan Manfaatnya Bagi Organisasi Pemerintah', *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 03(01), pp. 43-53.
- Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik*. Sumedang. IPDN Press.
- Wahyudi, L. E. (2015) 'Pemanfaatan Analisis Jabatan Dalam Aktivitas Manajemen Sumberdaya Manusia Di Kantor Perpustakaan Kota Malang', *Reformasi*, 5(1), pp. 1-10.
- Widyawati, S. R. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

PROFIL PENULIS



Dwi Setyaningsih, lahir pada 24 Juli 1991 di Kota Tanjungpinang yang merupakan ibukota dari Provinsi Kepulauan Riau, kota termasyhur dengan sejarah kemelayuannya. Merupakan ibu dari seorang putri berusia dua tahun yang baru saja memulai karier menjadi seorang dosen dan penulis di usianya yang ke-30. Pendidikan terakhir Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia dari Universitas Winaya Mukti Bandung dan lulus pada tahun 2017. Kecintaannya pada dunia menulis dan mengajar yang pada akhirnya membawa ia sampai pada titik ini. Saat ini bekerja sebagai dosen pada program studi Manajemen Pendidikan Islam di STAIN Sultan Abdurrahman Kepulauan Riau.

BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI



Asriani Susiati

BAB 5

REKRUTMEN DAN SELEKSI

A. Pendahuluan

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas perusahaan. Proses rekrutmen tenaga kerja merupakan bagian dari aktivitas perusahaan dalam menentukan keberhasilan, karena tenaga kerja merupakan sumber daya yang paling penting dalam perusahaan. Tenaga kerja yang baik dan memenuhi standar kualifikasi, hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang baik. Dalam pasal 1 angka 2 undang-undang No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan disebutkan bahwa tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.

Merekrut karyawan baru adalah salah satu proses untuk memajukan perusahaan, dengan memperhatikan kualitas dan kuantitas karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar lebih efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan, sehingga perusahaan lebih dikenal baik oleh masyarakat sekitar dan memiliki *image* yang positif dibenak konsumen. Nilai kompetitif dan kesuksesan perusahaan selain dari segi *financial* juga dari tenaga kerja yang unggul dan efektif. Dari sinilah perekrutan dan penyeleksian karyawan baru sangat di butuhkan untuk mendapatkan karyawan yang unggul dan berpotensi tinggi serta dapat memberikan manfaat pada perusahaan.

Mendapatkan karyawan sesuai dengan keinginan, salah satunya dengan menggunakan metode seleksi yang efektif dari beberapa tes yang dilaksanakan seperti halnya tes wawancara, tes

tulis, tes psikologi serta diperlukan tes bakat minat, dan terakhir adalah tes kesehatan. Beberapa macam tes tersebut adalah untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan yang diinginkan dan sesuai dengan kriteria yang diharapkan walaupun tidak 100% sesuai keinginan pemimpin perusahaan. Seleksi tenaga kerja dilakukan dengan tujuan untuk mendapatkan ketegasan tentang kecakapan, kepribadian, kebiasaan, serta keterangan yang dianggap perlu untuk mendapatkan tenaga kerja yang berdaya guna dan berhasil. Hal tersebut dapat di capai dengan cara seleksi tertulis, intelegensi, wawancara, praktek, kecakapan khusus, emosional, dan kesehatan.

Proses seleksi dapat membantu menurunkan angka turnover karyawan dan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan calon kandidat/karyawan terbaik dari yang baik.

B. Pengertian Rekrutmen

Menurut Mardianto (2014:8) *recruitment* adalah sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan.

Menurut Hasibuan (2011:174), Penarikan (*recruiting*) adalah kegiatan mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang masih kosong di perusahaan. "Mencari" yaitu menetapkan sumber-sumber tenaga kerja yang akan ditarik. "Mempengaruhi" adalah menetapkan cara-cara penarikannya, seperti melalui iklan pada media massa dan atau melalui para karyawan yang telah ada.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa Penarikan tenaga kerja (*recruitment*) adalah kegiatan/usaha untuk mencari, dan menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan skill dan kualifikasi yang diinginkan.

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

Masalah penting dalam penarikan tenaga kerja adalah jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, dan peluang untuk mendapatkan karyawan terbaik terbuka lebar. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan. *Job specification* harus diuraikan dengan jelas dan terperinci agar pelamar mengetahui kualifikasi yang dibutuhkan.

Alasan pentingnya rekrutmen adalah karena mempekerjakan orang yang tepat dapat mendukung perusahaan dalam mencapai kesuksesan. Selain itu juga untuk memenuhi sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan perencanaan SDM yang telah dibuat sebelumnya. Proses seleksi dapat membantu menurunkan angka turnover karyawan dan memudahkan perusahaan untuk mendapatkan calon kandidat terbaik dari yang baik.

C. Tujuan Rekrutmen

Dalam melaksanakan kegiatannya rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai, diantaranya (Kasmir, 2019:95) :

1. Memperoleh sumber tenaga kerja potensial
2. Memperoleh sejumlah pelamar yang memenuhi kualifikasi
3. Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dengan menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar
4. Untuk kebutuhan seleksi

D. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di banyak perusahaan di Indonesia menggunakan alur/tahapan yang hampir sama. Berikut skema dari proses rekrutmen berdasarkan alurnya, maka proses yang terjadi adalah sebagai berikut :



Sumber : Mardianto, 2014:10

Gambar 5.1 Proses Rekrutmen

1. *Sourcing* adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia, seperti (*job fair*, iklan, *direct email*, *head hunter* dan asosiasi profesi, dan sebagainya).
2. *Selection Process* adalah proses untuk menyaring pelamar dan menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada, seperti (*Psychological Test*, wawancara psikologi, tes teknis, *managerial skill*, dan sebagainya).
3. *User Process* adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan jabatan/posisi yang tersedia, seperti (wawancara yang dilakukan oleh direct user (*manager*) dan indirect user (*director*), medical chek up, sign contact & administration, dan orientasi karyawan baru).

E. Metode Rekrutmen

Metode Rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan.

Metode rekrutmen calon karyawan baru (Hasibuan, 2010:44) ada 2 yaitu :

1. Metode Tertutup, adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.
2. Metode Terbuka, adalah Ketika penarikan di informasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik. Dengan metode terbuka ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar.

Tabel 5.1

Kebaikan dan Kelemahan Rekrutmen Internal Dan Eksternal

Rekrutmen Internal	Rekrutmen Eksternal
<p>Kebaikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi. 2. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan. 3. Biaya penarikan relative kecil, karena tidak perlu memasang iklan. 	<p>Kebaikan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kewibawaan pejabat relative baik. 2. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik. <p>Kelemahan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.

- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 4. Waktu penarikan relative singkat. 5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi. 6. Kestabilan karyawan semakin baik. | <ul style="list-style-type: none"> 2. Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi. 3. Orientasi dan induksi harus dilakukan. 4. Turnover cenderung akan meningkat. 5. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui . |
|---|---|

Kelemahan:

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> 1. Kewajiban karyawan yang dipromosikan itu kurang. 2. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan. | <ul style="list-style-type: none"> 5. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui . |
|---|--|

F. Sumber Tenaga Kerja

Dalam rangka memenuhi kebutuhan tenaga kerja, pihak perusahaan harus menentukan sumber-sumber tenaga kerja/calon karyawannya. Dalam praktiknya pemilihan sumber-sumber tenaga kerja tersebut berasal dari :

1. Surat lamaran masuk (*walk-in*);
2. Karyawan kontrak (Tenaga *outsourcing*);
3. Referensi karyawan atau rekanan;
4. Lembaga pendidikan;
5. Perguruan tinggi;
6. Pasar/bursa tenaga kerja ;
7. Iklan media massa;
8. Iklan di *website* perusahaan;

9. Asosiasi profesi, contoh : Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), Ikatan Sarjana Hukum, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), dan sebagainya;
10. Serikat buruh
11. Kantor penempatan tenaga kerja;
12. Sumber-sumber lainnya.

G. Pengertian Seleksi

Setelah perusahaan memperoleh sumber-sumber tenaga kerja yang diinginkan melalui rekrutmen, langkah selanjutnya adalah melakukan seleksi calon tenaga kerja/karyawan.

Menurut (Hasibuan,2011:177) Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi juga merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya

Berdasarkan pengertian diatas, bahwa seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan yang cermat sesuai dengan posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hasil rekrutmen yang dilakukan perusahaan dipilih untuk menentukan mana yang layak atau memenuhi *qualified* artinya diharapkan dapat memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified*, sehingga pembinaan, pengembangan dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen sumber daya manusia, apabila perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi ini kemungkinan akan terjadi penerimaan karyawan yang tidak sesuai dan tidak cocok dengan jabatan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya, sehingga karyawan tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif.

H. Tujuan Seleksi

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut (Hasibuan 2010:49):

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial;
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin;
3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat;
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja;
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan;
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun;
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif;
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya ;
9. karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi;
10. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan ;
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan ;
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri;
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

I. Kualifikasi Seleksi

Kualifikasi seleksi meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreativitas (Hasibuan 2010:54).

1. Umur

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

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

2. Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan.

3. Kesehatan Fisik

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

4. Pendidikan

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

5. Jenis Kelamin

Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan-peraturan. Misalnya untuk pekerjaan berat atau untuk jaga malam kurang pantas dijabat oleh kaum wanita. Demikian juga untuk pekerjaan merawat bayi kurang cocok dilakukan oleh pria.

6. Tampang

Tampang (physical appearance) adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seseorang yang tampak di luar. Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

7. Bakat

Bakat (mental aptitude) perlu mendapatkan perhatian, karena orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengarahan yang diberikan. Biasanya orang yang berbakat diserahkan kepada psikolog.

8. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya. Penilaian temperamen calon karyawan agak sulit. Untuk penilaian diserahkan kepada psikolog.

9. Karakter

Karakter atau kepribadian berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dengan lingkungan atau pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.

10. Pengalaman Kerja

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

11. Kerjasama

Kerjasama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerjasama, baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerjasama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

12. Kejujuran

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

13. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan. Karyawan yang kurang disiplin sulit diharapkan mendapat hasil kerja yang baik.

14. Inisiatif Dan Kreatif

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

J. Jenis-jenis Metode Seleksi

Untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan keinginan perusahaan, maka dapat dilakukan beberapa metode yaitu :

1. Legalitas Dokumen

Pada tahap ini perusahaan dapat mengetahui keaslian dan kebenaran tentang dokumen yang diberikan oleh calon pelamar.

2. Melakukan Wawancara

Pada tahap ini pihak perusahaan melakukan dialog atau tanya jawab dengan calon pelamar.

3. Memberikan Tes Umum

Pada tahap ini perusahaan memberikan berbagai tes untuk mengetahui hal-hal yang ingin diketahui, seperti : minat, bakat, kejujuran dan kemampuan lain.

4. Memberikan Tes Jiwa dan Fisik

Pada tahap ini perusahaan memeriksa kesehatan calon karyawan baik secara jasmani maupun rohaninya.

K. Tahapan Seleksi

Langkah langkah proses seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat. Adapun langkah-langkah proses seleksi menurut Hasibuan (2010:57) sebagai berikut:

1. Seleksi Surat Lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya.

2. Pengisian Blanko Lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. Pemeriksaan Referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal lain yang dianggap penting dari pelamar.

4. Wawancara Pendahuluan (Awal)

Dalam wawancara pendahuluan, pimpinan atau tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawancara formal dan mendalam dengan pelamar.

5. Tes Penerimaan (Tes Tertulis Umum)

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. Jenis penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah *physical test (medical test)*, *academic test*, *knowledge test* dan *psychological test*.

6. Tes Psikologi (*Psychological Test*)

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkannya.

7. Tes Kesehatan (*Medical Test*)

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan cermat mengenai kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

8. Wawancara Akhir oleh Atasan Langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan

pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya. Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar dapat diajak bekerja sama atau tidak.

9. Memutuskan Diterima atau Ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

L. Studi Kasus

PT. Mitra Abadi bermaksud untuk membuka pabrik baru di Bandung 6 bulan yang akan datang. Untuk itu membutuhkan sekitar 300 orang karyawan baru dengan perincian seorang kepala pabrik, dua orang wakil kepala pabrik, 4 orang manajer, serta 10 orang supervisor. Kemudian untuk tenaga administrasi yang dibutuhkan adalah 12 orang, sales 15 orang, satpam 20 orang karyawan. Selebihnya adalah operator/karyawan pabrik. Perlu diketahui bahwa saat ini PT.Mitra Abadi memiliki 1 kantor pusat, 2 kantor cabang, 6 toko dan 2 pabrik dengan total karyawan tetap ada 1.500 orang. Selanjutnya saat ini perusahaan masih memiliki karyawan kontrak dan 150 orang berstatus *outsourcing*.

Rencana rekrutmen dilakukan lewat media massa, terutama koran nasional, radio dan media local. Rekrutmen dan seleksi direncanakan melalui perusahaan lain (konsultan SDM). Sementara itu pelatihan dilakukan minimal 120 hari (3 bulan) sebelum turun ke lapangan.

Pertanyaan :

1. Sebelum melakukan rekrutmen hal-hal apa saja yang harus anda lakukan terlebih dahulu?

2. Apakah rekrutmen karyawan harus dilakukan sebanyak 300 orang?
3. Apakah media yang digunakan sekarang cocok untuk dijalankan perusahaan?
4. Bagaimana caranya melakukan sistem seleksi terhadap calon karyawan?
5. Apakah perlu untuk rekrutmen dan seleksi diberikan kepada perusahaan lain (konsultan)? Atau dilakukan sendiri? Jelaskan alasan & pertimbangan anda?
6. Bagaimana dengan karyawan *outsourcing*, apakah perlu dipertimbangkan untuk diangkat menjadi karyawan tetap atau tidak? Jelaskan pendapat & alasan anda?
7. Apakah sebaiknya Sebagian karyawan baru dengan merekrut karyawan *outsourcing*/ tenaga kontrak? Jelaskan pendapat dan alasan anda?

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S.P, 2010. MANAJEMEN : *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P, 2011. MANAJEMEN : Dasar, pengertian, dan masalah. Edisi Revisi, Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Depok : PT. Rajagrafindo Persada.
- Mardianto, Adi. 2014. *Recruitment Management Optimizing Recruitment Strategy*. Jakarta : Pinasthika publisher.

PROFIL PENULIS



Asriani Susiati, SE.,MM Lulus S1 pada Program Studi Manajemen, FE Universitas Trisakti tahun 2008. Selanjutnya, menyelesaikan studi Magister Manajemen tahun 2011 pada Universitas Trisakti, Jakarta. Mulai tahun 2009 menjadi pengajar pada Sekolah Tinggi BSI Cengkareng dan saat ini menjadi Dosen Tetap di Fakultas Ekonomi dan Bisnis jurusan Manajemen, Universitas Muhammadiyah Tangerang dengan mengampu mata kuliah Anggaran Perusahaan, Kewirausahaan, MSDM Internasional, Manajemen Pengembangan Produk dan Inovasi, serta Bisnis Digital.

BAB 6

ORIENTASI DAN PENEMPATAN



Tekni Megaster

BAB 6

PENEMPATAN DAN ORIENTASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Latar Belakang

Perkembangan organisasi saat ini, sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting, karena sumber daya manusia dinilai sangat signifikan dalam mencapai tujuan organisasi. Tercapainya tujuan organisasi akan tergantung pada bagaimana SDM yang ada dalam organisasi tersebut dapat mengembangkan kemampuan baik dibidang managerial, hubungan antar manusia maupun teknis operasional. Kesuksesan suatu organisasi dapat ditentukan dari kualitas pegawai yang handal dan terampil. Bagaimanapun juga, suatu organisasi akan diuntungkan dengan adanya SDM yang berkualitas baik. Dari semua harta kekayaan, maka sumber daya manusia adalah satu-satunya harta yang besar potensinya bagi tingkat produktivitasnya.

Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi harus merancang sistem pengadaan karyawan yang tepat, salah satunya adalah dengan mengadakan proses seleksi. Setelah proses seleksi selesai dilakukan, organisasi perlu menempatkan calon karyawan yang telah diterima pada jabatan-jabatan yang dibutuhkan organisasi sesuai dengan kemampuan mereka masing-masing, sehingga para calon karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam posisi

jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang di harapkan.

B. Penempatan Sumber Daya Manusia

1. Definisi Penempatan

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru baik untuk karyawan yang baru diterima ataupun karyawan lama yang ditempatkan pada posisi pekerjaan yang baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Adapun penempatan menurut para ahli antara lain.

a. Menurut Mathis & Jackson

Penempatan SDM adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.

b. Menurut Sastrohadiwiryo

Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawab.

Menurut Faustino menjelaskan bahwa kepuasan karyawan pada suatu pekerjaan adalah tergantung pada penempatan kerja yang tepat dengan hasrat, kemampuan, dan pendidikannya. Pelaksanaan penempatan karyawan yang tepat akan tercipta jika kemampuan bekerja dari karyawan sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan SDM

Suatu perusahaan atau organisasi akan menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai untuk menunjang produktifitasnya dikemudian hari. Faktor perusahaan melakukan penempatan SDM dilakukan karena.

a. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

b. Reorganisasi

Sebuah rekonstruksi dari perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan- kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian/ Penjualan perusahaan merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktifitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerjaan, dan program pensiun dini. Hal ini akan mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

c. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dan pengaruh penurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/ karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar- besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi membaik maka departemen SDM akan proaktif melakukan kegiatannya, seperti promosi, rekrutment dan seleksi karyawan baru.

d. Atrisi

Atrisi merupakan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pengalihan keluar dari unit bisnis dan

meninggal. Secara khusus program pensiun dini telah meningkatkan selama terjadinya penurunan aktifitas usaha dan kelambanan aktifitas ekonomi sehingga karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadi pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, diantaranya.

a. Faktor Prestasi Akademis

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggungjawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus menjadi pertimbangan dalam penempatan karyawan. Misalnya, Sarjana Ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place*).

b. Faktor Pengalaman

Pengalaman kerja sebelumnya ketika seseorang pernah bekerja ditempat lain, perlu mendapatkan perhatian dalam penempatan karyawan, apalagi jika seseorang karyawan tersebut melamar pada bidang yang sama atau sejenis ditempat sebelumnya. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan bekerja. Pengalaman kerja yang dimiliki seseorang kadang - kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi.

c. Faktor Kesehatan Fisik & Mental

Manajer sumber daya manusia haruslah mempertimbangkan juga dalam penempatan karyawan berdasarkan kesehatan fisik dan mental karyawan yang akan ditempatkan pada bagian perusahaan tersebut. Perusahaan harus mempertimbangkan faktor kesehatan karyawannya untuk menghindari kerugian perusahaan di kemudian hari.

Pada umumnya, pengujian atau tes laporan kesehatan yang dilaampirkan pada surat lamaran kerja sebenarnya tidak menjamin tenaga kerja benar-benar sehat jasmani maupun rohani.

d. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor.

e. Faktor Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan. Jika karyawan sudah berusia agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak perlu mempunyai resiko tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, tetapi untuk karyawan

yang masih muda maka perlu diberikan tanggung jawab yang agak berat yang dirasa mampu untuk menjalankannya.

3. Prinsip-prinsip penempatan SDM.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu:

a. Prinsip Kemanusiaan

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

b. Prinsip Demokrasi

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

c. *Prinsip The Right Man On The Right Place*

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

d. Prinsip *Equal Pay For Equal Work*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

f. Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menyesuaikan prinsip tersebut tidak mudah bagi seorang karyawan yang baru yang belum dikenal, karena alasan itulah maka penempatan pertama biasanya berstatus “percobaan”. Penempatan karyawan baru ini harus dilakukan orientasi dan induksi.

Menurut Fahmi terdapat tiga bentuk penempatan karyawan dalam suatu perusahaan seperti:

a. Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi yang lebih tinggi. Setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang menunjukkan prestasi kerja yang tinggi dalam menunaikan kewajibannya dalam pekerjaan dan jabatan yang dipangkunya sekarang, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi.

Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dipandang sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggota itu. Praktek promosi lainnya ialah yang didasarkan pada senioritas. Promosi berdasarkan senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan ialah yang masa kerjanya yang paling lama. Banyak organisasi yang menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan yaitu :

- 1) Sebagai penghargaan atas jasa- jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyal kepada organisasi;
- 2) Penilaian biasanya bersifat objektif karena cukup membandingkan masa kerja orang- orang tertentu yang dipertimbangkan untuk dipromosikan;

- 3) Mendorong organisasi mengembangkan para karena pegawai yang paling lama berkarya akhirnya mendapat promosi.

b. Alih Tugas

Dalam rangka penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dalam bentuk. Bentuk pertama penempatan pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relative sama dengan statusnya yang lama.

Akan tetapi melalui alih tugas para pegawai pun memperoleh manfaat yang tidak kecil antara lain dalam bentuk:

- 1) Pengalaman ;
- 2) Tidak terjadinya kebosanan atau kejenuhan;
- 3) Perolehan pengetahuan danketerampilan baru;
- 4) Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi.

c. Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah dan level organisasi yang lebih rendah atau mengalami penurunan pangkat. Dapat dipastikan bahwa tidak ada seorang pegawai pun senang mengalami hal ini.

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan penenaan suatu sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti:

- 1) Penilaian negative oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan;
- 2) Perilaku karyawan yang difungsikan seperti tingakt absensi atau ketidak hadiran yang tinggi;
- 3) Situasi yang ada kalanya berakibat pada demosi karyawan ialah apabila kegiatan organisasi menurun, baik sebagai akibat

faktor-faktor internal maupun eksternal, tetapi tidak sedemikian gawatnya sehingga terpaksa terjadi pemutusan hubungan kerja.

B. Orientasi Karyawan

1. Definisi Orientasi

Orientasi adalah suatu bentuk pengenalan secara detil terhadap lingkungan kerja dengan cara mengajak karyawan untuk berkeliling dan menjelaskan setiap job description yang dimiliki oleh setiap divisi kerja termasuk out put yang dihasilkan oleh setiap divisi tersebut. Program orientasi sering juga disebut induksi, yaitu memperkenalkan para tenaga kerja atau karyawan baru dengan peran serta kedudukan mereka dengan organisasi dan karyawan lainnya.

Orientasi dilaksanakan kerana semua karyawan baru membutuhkan tenggang waktu untuk bisa menyesuaikan diri atau beradaptasi dengan lingkungan kerja dia yang baru. Masa orientasi ini, karyawan akan diberikan informasi dasar yang mencakup faktor-faktor seperti jam kerja. Secara praktik, masa orientasi biasanya dapat berlangsung selama 2-3 hari kerja, namun bagi organisasi kecil masa orientasi mungkin cukup hanya 1 hari kerja saja. Dan sebaliknya, jika organisasi besar yang memiliki beberapa kantor cabang maka kemungkinan masa orientasi bisa lebih dari tiga hari kerja, karena menyangkut dengan penjelasan secara detail serta melakukan diskusi dengan setiap kepala devisi secara detail.

2. Tujuan Orientasi

Tujuan yang diharapkan dari masa orientasi secara umum adalah diharapkan bisa menciptakan tupoksi (tugas pokok dan fungsi) setiap devisi secara detil kepada para karyawan, khususnya pada karyawan baru yang pada dasarnya belum memahami secara detil

lingkungan kerja perusahaan. Selain itu, bagi pegawai sendiri tujuan orientasi sebagai berikut:

- a. Pegawai baru akan lebih mengenal keadaan perusahaan;
- b. Pegawai baru akan terhindar dari adanya kekacauan yang disebabkan karna pekerjaan mereka yang baru. Dan mereka akan terhindar dari rintangan atau tindakan hukuman yang akan terjadi kerana pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui.
- c. Pegawai baru akan mendapat kesempatan untuk bertanya masalah tentang pekerjaan mereka yang baru.

Dalam bukunya dalam bukunya Fahmi yang mengutip pendapat Desseler , orientasi yang berhasil harus memenuhi empat hal utama:

- a. Karyawan baru harus merasa diterima dan nyaman;
- b. Orang itu harus memahami organisasi tersebut dalam makna luas (masa lalu, masa kini, budaya dan visi masa depan) ;
- c. Fakta kunci seperti kebijakan dan prosedur, karyawan harus jelas mengenai apa yang diharapkan dalam hal pekerjaan dan perilaku.

3. Manfaat Orientasi

Secara umum ada dua sisi manfaat yang sering dijelaskan untuk melihat manfaat masa orientasi tersebut, yaitu:

- a. Jangka Pendek.

Secara jangka pendek orientasi bermanfaat bagi pengenalan awal terhadap lingkungan kerja, termasuk mampu mengetahui tujuan setiap job description yang harus dipahami secara detil oleh karyawan agar bisa bekerja dengan jelas.

Karyawan juga tidak akan merasa cemas dengan pekerjaan dan lingkungan yang baru, sehingga tidak mengganggu produktivitas karyawan.

b. Jangka Panjang.

Secara jangka panjang dengan pengalaman orientasi yang lebih kompleks dan mendalam mampu membangun konsep perencanaan pekerjaan secara lebih sistematis, termasuk terbangunnya sistem manajemen kerja yang terorganisasi secara modern dan bernilai kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustriyana, Darwis, *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship vol.9 No.2*, Bandung, Univ. Widyatama Oktober 2015,
- Fahmi, Irham. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2016)
- Gomes, Faustino. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003)
- <http://www.blogger.com/dyn-cssauthorization.css?>
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Mangkuprawira, Sjafriz. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik edisi ke-2*, (Bogor: Ghalia Indonesia: 2004)
- R. Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2008) hlm. 153
- Siagan, P. Sondang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2005) cet ke-3, hlm. 47
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. *Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(2), 952-962.
- Sutrisno Edi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005) cet. ke-3 hlm. 3
- Utamy, R., Ahmad, S., & Eddy, S. (2020). Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Journal of Education Research*, 1(3), 225-236.

PROFIL PENULIS



Tekni Megaster. S.E.M.M lahir di Kebumen 02 November 1985, Email megastertekni@gmail.com dan nomor telepon 081213229477. menyelesaikan Sarjana (S1) di STMT Trisakti di Jakarta, Jurusan Manajemen Transportasi Udara tahun 2008, menyelesaikan program S2 di Universitas Trisakti di Jakarta, Program Studi Manajemen , Konsentrasi Sumber Daya Manusia. Berkarir sebagai Dosen tetap Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Tangerang hingga sekarang.dan sekarang.

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN



Erny Rachmawati

BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. Pendahuluan

Beberapa orang yang menjalankan kegiatan perusahaan harus mampu membaca perkembangan jaman. Dalam menghadapi perkembangan lingkungan bisnis yang begitu cepat sangatlah perlu membutuhkan pengetahuan dan ketrampilan yang memadai agar mampu menangkap peluang bisnis yang terus berubah-ubah. Oleh karena itu untuk menyesuaikan arah gerakan perusahaan dibutuhkan kemampuan sumber daya manusia yang relevan dengan kebutuhan perusahaan. Namun kemampuan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan kenyataannya tidak sepenuhnya tersedia pada lulusan tingkat pendidikan tertentu, sehingga seringkali perusahaan tidak mendapatkan tenaga kerja yang sesuai harapan. Lulusan pendidikan tinggi tertentu dianggap tidak siap kerja. Jika menghadapi kondisi tersebut, perusahaan harus memiliki kesiapan dalam membentuk karakter motivasi kerja dengan kemampuan yang dikehendaki perusahaan.

B. Alasan Dilakukannya Pelatihan dan Pengembangan

Suatu perusahaan ketika membutuhkan tenaga kerja akan mengumumkan adanya lowongan pekerjaan dengan kriteria tertentu untuk posisi tertentu. Kriteria ini akan menjadi seleksi awal dalam menerima calon tenaga kerja. Menurut Swastha dan Sukotjo (1988), untuk menentukan kualitas tenaga kerja, pertama-tama yang harus dilakukan adalah membuat analisis jabatan. Analisis jabatan ini merupakan analisa tentang segala sesuatu mengenai suatu pekerjaan

tertentu. Beberapa kriteria yang diinginkan perusahaan antara lain adalah:

1. Batas minimum maksimum usia;
2. Pendidikan minimal yang dimiliki;
3. Pengalaman kerja yang telah diperoleh;
4. Bidang keahlian yang dimiliki;
5. Keterampilan lain yang dimiliki;
6. Pengetahuan-pengetahuan lainnya. Dll.

Berdasarkan analisis jabatan akan diperoleh gambaran mengenai suatu tugas yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan memiliki gambaran untuk menempatkan calon tenaga kerja sesuai kemampuan yang dimilikinya. Hal ini menyangkut wewenangnya, bagaimana dan kepada siapa tanggung jawabnya, berapa jumlah anak buahnya, bagaimana hubungan kerjanya, bagaimana tugas-tugas yang harus dikerjakannya, dan sebagainya. Oleh karena itu berdasarkan deskripsi jabatan dapat ditentukan spesifikasi jabatan.

Setelah perusahaan memperoleh tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkannya, perusahaan dapat menjalankan kegiatannya sehingga harapannya dapat tumbuh dan berkembang. Akan tetapi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, perusahaan harus mampu menyesuaikan diri terutama kesiapan dan kemampuan pada tenaga kerjanya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengembangkan kemampuan kerja karyawannya agar mampu mengikuti tantangan dan persaingan sesuai perkembangan jaman. Hal tersebut dimaksudkan untuk membentuk kemampuan kerja yang lebih baik. Perusahaan mau gak mau harus memberi kesempatan pada karyawannya untuk mengikuti pelatihan tertentu sebagai bentuk pengembangan diri dan kemampuannya agar lebih siap bekerja dalam

menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat. Pelatihan dan pengembangan menjadi sangat penting dilakukan. Hal ini tentu saja membutuhkan biaya yang cukup besar, sehingga hanya perusahaan besar yang mampu mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawannya.

Muslich (1989) mengatakan bahwa atihan dan pengembangan ini memiliki arti sebagai usaha pemberian dan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan para karyawan (pegawai) agar supaya mereka dapat meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan dalam mengerjakan tugas-tugasnya yang dibebankan. Pengadaan pelatihan dan pengembangan diperuntukkan tidak hanya untuk pegawai baru saja tetapi juga pegawai lama, baik operasional maupun pegawai manajerial.

Menurut Siagian (2016), tuntutan yang terasa kuat untuk melakukan pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya timbul karena empat hal, yaitu:

1. Pengetahuan karyawan yang perlu pemutakhiran;
2. Terjadinya perubahan di masyarakat tidak hanya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, akan tetapi juga karena pergeseran nilai-nilai sosial budaya;
3. Persamaan hak memperoleh pekerjaan;
4. Kemungkinan perpindahan pegawai.

C. Manfaat Adanya Pelatihan Dan Pengembangan SDM

Bagi perusahaan besar sedikitnya terdapat tujuh manfaat jika diselenggarakannya program pelatihan dan pengembangan (Siagian, 2016):

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama

antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.

2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasi.

Selain dari pada hal tersebut, terdapat manfaat bagi para karyawan suatu organisasi:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.

2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya.
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual.
7. Meningkatkan kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Selain beberapa hal di atas, terdapat pendapat dari Swastha dan Sukotjo (1988) bahwa karyawan baru maupun yang sudah bekerja masih perlu dikembangkan lebih lanjut agar mampu mengikuti setiap perkembangan teknologi dan metode pemecahan masalah yang berkaitan dengan tugas-tugas manajemen. Hal yang dimaksud yaitu untuk lebih meningkatkan ketrampilan kerja sesuai dengan harapan perusahaan agar:

1. Tingkat produktivitas bertambah;
2. Mengurangi tingkat kecelakaan kerja;
3. Mengurangi besarnya scrap (kerusakan hasil);
4. Meningkatkan gairah kerja.

Pada dasarnya terdapat 2 metode pengembangan karyawan, yaitu:

1. Dilaksanakan di dalam dan oleh perusahaan sendiri (*On the Job training*)
2. Dilaksanakan di luar perusahaan dan oleh lembaga lain (*Off the Job training*).

D. Manfaat Besar Diadakannya Pelatihan Dan Pengembangan SDM

Berbagai manfaat besar lainnya bagi perusahaan dalam mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawannya antara lain adalah dalam rangka penumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal tersebut terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif;
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan;
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normative, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu;
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai;
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

E. Tahapan Yang Harus Ditempuh Agar Pelatihan Dan Pengembangan Bermanfaat

Menurut Siagian (2016), terdapat tujuh tahapan agar pelatihan dan pengembangan bermanfaat, yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang terlibat. *Pertama*, adalah satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Peranan satuan kerja ini adalah mengidentifikasi kebutuhan organisasi sebagai keseluruhan, baik untuk kepentingan sekarang maupun dalam rangka mempersiapkan organisasi menghadapi tantangan masa depan. *Kedua*, adalah para manajer berbagai satuan kerja. Karena para manajer itulah yang sehari-hari memimpin para karyawan dan karena mereka pulalah yang paling bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan satuan-satuan kerja yang dipimpinnya, merekalah yang dianggap paling mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan apa yang diperlukan. *Ketiga*, adalah para pegawai itu sendiri. Banyak organisasi yang memberikan kesempatan kepada para pegawainya untuk mencalonkan dirinya mengikuti program pelatihan dan pengembangan tertentu. Titik tolak pemberian kesempatan ini adalah bahwa para pegawai yang sudah dewasa secara intelektual mengetahui kelemahan-kelemahan yang masih terdapat dalam diri masing-masing.

Selain tiga pihak tersebut, terdapat sumber-sumber informasi yang lain perlu dimanfaatkan, yang diharapkan dapat memberikan petunjuk tentang adanya berbagai ragam permasalahan yang diperkirakan dapat dipecahkan melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan, yaitu:

- a. Perencanaan karir pegawai yang telah disusun sebelumnya;
- b. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan;
- c. Catatan tentang produksi;
- d. Berbagai laporan tentang keluhan, keselamatan kerja dan statistik kemangkiran;
- e. Data mutasi pegawai;

f. Hasil '*exit interview*';

2. Penentuan Sasaran.

Sasaran yang ingin dicapai dapat bersifat teknis akan tetapi dapat pula menyangkut berperilaku. Bagi penyelenggara pelatihan dan pengembangan, gunanya mengetahui sasaran tersebut adalah:

- a. Sebagai tolok ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.
- b. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan. Kejelasan sasaran akan sangat berguna dalam hal program pelatihan dan pengembangan yang ternyata dianggap kurang berhasil terutama sebagai umpan balik bagi bagian yang mengelola sumber daya manusia, baik mengenai programnya maupun mengenai pesertanya. Artinya, agar apabila program pelatihan dan pengembangan sejenis akan diselenggarakan di masa depan, pihak penyelenggara tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3. Penetapan Isi Program.

Salah satu sasaran pelatihan dan pengembangan yang ingin dicapai adalah mengajarkan ketrampilan tertentu yang pada umumnya berupa ketrampilan baru yang belum dimiliki oleh para pekerja padahal diperlukan dalam pelaksanaan tugas dengan baik. Selain itu mungkin dimaksudkan untuk mengajarkan pengetahuan baru, dan sangat mungkin yang diperlukan adalah perubahan sikap dan perilaku dalam pelaksanaan tugas.

Melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, dua kepentingan harus sama-sama terpenuhi. *Pertama*, kepentingan organisasi yang tercermin pada peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Apabila tidak, berarti

ada yang kurang tepat dirumuskan. Jika hal ini terjadi berarti pemborosan telah terjadi. Kedua, kepentingan para pegawai peserta pelatihan dan pengembangan yang apabila tidak terpenuhi, akan berakibat pada kurangnya motivasi, bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

4. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar.

Harapan adanya pelatihan dan pengembangan adalah adanya proses belajar mengajar dengan cepat karena peserta latihan dan pengembangan merasa bahwa prinsip belajar yang diterapkan tepat. Ada lima hal prinsip belajar yang layak dipertimbangkan untuk diterapkan, yaitu: partisipasi, repetisi, relevansi, pengalihan, dan umpan balik.

5. Pelaksanaan Program.

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya, dengan penekanan pada perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar dapat berbeda dalam aksesntuasi dan intensitasnya yang pada gilirannya tercermin pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Di samping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan bagi sekelompok peserta, tetapi berupa pengembangan bagi sekelompok peserta yang lain pada hal sama-sama mengikuti program yang sama.

Berbagai teknik melatih antara lain adalah pelatihan dalam jabatan, rotasi pekerjaan, system magang, system ceramah, pelatihan vestibule, role playing, studi kasus, simulasi, pelatihan laboratorium, belajar sendiri.

- a. Pelatihan dalam jabatan. Pada dasarnya berarti penggunaan teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di

- tempatya bekerja. Sasarannya adalah meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang. Yang bertindak sebagai pelatih bias seorang pelatih formal, atasan langsung atau rekan sekerja yang lebih senior dan lebih berpengalaman.
- b. Rotasi pekerjaan. Berarti pegawai dilatih mengerjakan beraneka ragam tugas. Dengan prinsip partisipasi dan pengalihan kemampuan, para pegawai pada umumnya tidak menghadapi kesukaran untuk dialih tugaskan, baik secara permanen maupun untuk sementara waktu.
 - c. Sistem Magang. Sistem magang in sifatnya juga situasional dan dapat dilakukan empat bentuk. 1) Seorang pegawai belajar pada pegawai yang sudah berpengalaman. 2) system 'coaching' yaitu seorang pemimpin mengajarkan cara-cara kerja yang benar kepada bawahannya di tempat pekerjaan dan cara-cara yang ditunjukkan oleh atasan tersebut ditiru oleh pegawai yang sedang mengikuti latihan. 3) Dengan menjadikan seorang pegawai baru sebagai asisten pejabat yang lebih tinggi. 4) Penugasan pegawai untuk duduk dalam berbagai panitia melalui mana pegawai tersebut tidak hanya menambah pengetahuannya mengenai tugas-tugas yang terselenggara dalam organisasi, akan tetapi juga meningkatkan ketrampilan dalam interaksi antar manusia.
 - d. Pelatihan *vestibule*. Adalah pelatihan untuk meningkatkan ketrampilan, terutama yang bersifat teknikal, di tempat pekerjaan, akan tetapi tanpa mengganggu kegiatan organisasi sehari-hari.
 - e. *Role playing*. Metode ini sering digunakan apabila sasaran pelatihan bukan terutama peningkatan ketrampilan, melainkan yang menyangkut berperilaku, terutama yang berwujud

kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kacamata orang lain. Caranya dengan mengharuskan peserta pelatihan terlibat dalam suatu 'permainan' di mana seseorang memainkan peranan pihak lain tertentu seperti, seseorang mempunyai kepentingan yang seolah-olah bertolak belakang dengan kepentingannya sendiri.

- f. Studi kasus. Pelatihan melalui studi kasus mempunyai dua makna. *Pertama*, peserta pelatihan mempelajari situasi problematik tertentu dan cara orang lain mengatasi situasi tersebut. *Kedua*, peserta pelatihan menganalisis sendiri situasi problematik itu dan mengambil keputusan tentang cara-cara terbaik untuk mengatasinya.
- g. Simulasi. Suatu bentuk pelatihan dengan menggunakan suatu alat mekanikal yang identik betul dengan alat yang akan digunakan oleh peserta pelatihan dalam tugasnya.
- h. Pelatihan laboratorium. Sebagai pelatihan kepekaan (*sensitivity training*) dan teknik-teknik lain yang sejenis.
- i. Belajar sendiri. Cara mempelajari sendiri yaitu perusahaan memberikan bahan pelajaran seperti buku panduan, buku pedoman, buku petunjuk, dsb.

6. Penilaian Pelaksanaan Program.

Pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal:

- a. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
- b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin, dan etos kerja.

Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian yang jujur, untuk mengukur berhasil tidaknya, yang dinilai tidak hanya segi-segi teknis saja, akan tetapi segi-segi keperilakuan.

F. Metode Pengembangan Karir

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2021) dengan tulisan bersama Yulistiono, A; dkk (2021), Encep Saefullah memberikan pendapatnya Monday (2010) mengenai metode pengembangan karir dapat dilakukan dengan beberapa cara, yaitu:

1. *Manager/Employee Self-Service*. Manajer membantu karyawan secara online dalam perencanaan karir dan mengembangkan kompetensi.
2. *Discussion with knowledgeable individuals*. Diskusi formal antara atasan dan bawahan membahas tentang kegiatan pengembangan karir.
3. *Company material*. Perusahaan menyediakan materi berupa uraian tugas untuk dikerjakan karyawan yang memberika pemahaman tentang sifat pribadi individu untuk menentukan kekuatan dan kelemahan mereka.
4. *Performance-Appraisal System*. Adanya system penilaian kinerja juga membantu karyawan untuk proses pengembangan karir.
5. *Workshop*. Pelaksanaan kegiatan workshop biasanya dua hingga tiga hari dengan materi disesuaikan dengan tujuan pengembangan karir.

DAFTAR PUSTAKA

- Muslich (1989). *Manajemen Suatu Dasar Dan Pengantar*. BPFE UII, Yogyakarta
- Siagian, Sondang P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Swastha, Basu dan Sukotjo, Ibnu. (1988). *Pengantar Bisnis Modern*. Liberty, Yogyakarta
- Yulistiono, A; dkk (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Insania, Cirebon.

PROFIL PENULIS



Dr. Erny Rachmawati, SE., MM adalah salah satu dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Purwokerto. Penulis lahir di Yogyakarta tahun 1967 dan tinggal di Purwokerto sejak tahun 1995. Pengalaman pendidikannya adalah S1 Akuntansi & S2 (MM) di UII Yogyakarta. S1 lulus tahun 1994, dan S2 lulus tahun 2000. Sedangkan S3nya adalah lulusan Program Doktor Ilmu Manajemen Unsoed, tahun 2021. Beliau memiliki karya ilmiah berupa hasil-hasil pengabdian masyarakat dan beberapa hasil penelitian serta aktif dalam menulis book chapter. Beberapa karya ilmiahnya tersebut telah dipublikasikan. Karya ilmiah hasil-hasil penelitiannya dapat ditelusuri melalui Google Scholar. Saat ini beliau adalah anggota organisasi Forsiladi Jawa Tengah. Penulis dapat dihubungi via email ernyrachmawati67@gmail.com.

BAB 8 KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA



Aditya Wardhana

BAB 8

KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas (Gomes, 2013). Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Sembiring, 2021). Dengan demikian, kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

B. Pengertian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dikenal dengan istilah *performance rating*, *performance appraisal*, *personnel assesment*, *employ evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* dan *service rating*. Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses dimana seseorang atasan mengevaluasi atau menilai dan membuat laporan tentang prestasi kerja, tingkat pencapaian, kemauan dan potensi untuk pengembangan lebih lanjut (Suastha, 2006).

Ada beberapa pengertian penilaian prestasi kerja dari para ahli yaitu (Suastha, 2006):

1. Penilaian prestasi kerja adalah suatu system peninjauan dan evaluasi secara periodik kinerja dari seseorang karyawan, biasanya penilaian dilakukan oleh atasan.
2. Penilaian prestasi kerja adalah suatu prosedur yang membantu pengumpulan, pencocokan (*checking*), ambil bagian (*sharing*), memberikan dan memanfaatkan informasi yang dikumpulkan dari karyawan itu sendiri dalam pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja mereka.
3. Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi prestasi kerja pekerjaan seseorang, apabila hal ini dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan menguntungkan dengan *focus strategic* dari perusahaan (Mathis dan Jackson, 2019).

Ada tiga langkah di dalam menilai prestasi kerja, yang pertama adalah mendefinisikan pekerjaan yang memiliki arti bahwa bawahan dan atasan sepakat standar pekerjaan karyawan. Langkah kedua, menilai prestasi kerja yang artinya membandingkan prestasi karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Ketiga, umpan balik yaitu membahas prestasi kerja yang telah dilakukan bawahan dan membuat rencana untuk suatu pengembangan yang diperlukan (Dessler, 2019).

C. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Mondy dan Martocchio (2019), penilaian prestasi kerja bertujuan untuk :

1. Memperkenalkan perubahan termasuk perubahan dalam budaya organisasi;

2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang;
3. Memberi orang target yang tidak mungkin dapat dicapai, sebagai alat untuk memecat di kemudian hari;
4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan prestasi kerja yang tinggi;
5. Meninjau kembali prestasi kerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan;
6. Melobi penilai untuk kepentingan politis dan bahkan akhir yang meragukan;
7. Mendapatkan kesenangan khusus;
8. Menyepakati tujuan pembelajaran;
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan;
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan;
11. Membangun dialog konstruktif tentang prestasi kerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian;
12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya ;
13. Menjaga perusahaan atau pemegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Berdasarkan beberapa hal yang telah dikemukakan di atas tampak jelas bahwa penilaian prestasi kerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dapat dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas (Sembiring, 2021)

Tujuan penilaian prestasi kerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran atau tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja dapat menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian atau tujuan

organisasi sehingga dapat dilakukan percepatan apabila terjadi kelambatan dan penyempurnaan bila terjadi penyimpangan (Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, 2020).

Sasaran atau tujuan penilaian prestasi kerja dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu (Suastha, 2006)

1. Administratif. Sasaran administratif evaluasi kinerja dimaksudkan adalah hasil penilaian prestasi kerja dapat dijadikan bahan yang terbaik untuk menyusun kebijakan organisasi, misalnya memberikan bahan yang terbaik dan teratur sebagai dasar untuk menentukan promosi, mutasi, atau pun kenaikan gaji/ upah.
2. Informatif. Hasil penilaian prestasi kerja akan merupakan sumber data yang cukup bagi manajemen, terutama tentang kinerja karyawan atau bawahannya. Dan bagi karyawan sendiri penilaian prestasi kerja merupakan sumber data tentang kekuatan dan kelemahan mereka masing-masing.
3. Motivasi menciptakan suatu pengalaman belajar yang dapat memotivasi karyawan untuk selalu mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerjanya.

D. Indikator Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dimaksudkan untuk mengetahui pencapaian sasaran organisasi, pencapaian sasaran unit kerja, pencapaian sasaran kelompok dan sasaran individu. Prestasi kerja adalah salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional, dimana indikator prestasi kerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, waktu kerja dan kerja sama dengan rekan kerja (Malthis dan Jackson, 2019).

1. Kualitas kerja. Bagi perusahaan baik bergerak di bidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang

- berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan.
2. Kuantitas kerja. Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan. Dengan kuantitas kerja yang dapat dihasilkan perusahaan diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk dalam pasar.
 3. Waktu kerja. Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen.
 4. Kerjasama. Kerjasama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan.

Penilaian kinerja harus berhubungan langsung dengan analisis pekerjaan, menentukan output kinerja meliputi: tugas-tugas yang dilaksanakan, kompetensi individu, aktivitas penyeliaan dan tanggung jawab penganggaran bagi pemegang jabatan. Oleh karenanya prestasi kerja seseorang dipertimbangkan sebagai fungsi, kemampuan dan kemauan.

Ada beberapa pengukuran prestasi kerja karyawan antara lain menggunakan aspek kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, disiplin, kreativitas, prakarsa, kerja sama kepemimpinan, kepribadian, kecakapan, dan tanggung jawab (Hasibuan, 2013). Sistem penilaian prestasi kerja suatu perusahaan tentunya menginginkan dan bahkan menuntut agar seluruh karyawannya di semua jajaran perusahaan menampilkan prestasi kerja terbaiknya (Robbins, Coulter, dan Cenzo, 2019).

Wardhana (2014) menyatakan bahwa unsur-unsur pelaksanaan pekerjaan yang dinilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan ada delapan macam, yaitu: Kesetiaan, Prestasi Kerja, Tanggung Jawab, Ketaatan, Kejujuran, Kerjasama, Prakarsa, dan Kepemimpinan. Beberapa pendapat diatas dalam pengukuran prestasi kerja mengandung unsur prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, dan prakarsa.

1. Unsur Prestasi Kerja. Prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja seorang karyawan ini dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan dan lingkungan kerja.
2. Unsur Tanggung Jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya, tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukan.
3. Unsur Ketaatan. Ketaatan adalah kesanggupan seorang karyawan untuk mentaati segala peraturan kedinasan yang berlaku, dan mentaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta sanggup untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan.
4. Unsur Kejujuran. Kejujuran merupakan sikap mental yang keluar dari dalam diri manusia sendiri. Ia merupakan ketulusan hati dalam melaksanakan tugas dan mampu untuk tidak menyalahgunakan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.
5. Unsur Kerjasama. Kerja sama merupakan kemampuan mental seorang karyawan untuk dapat bekerja bersama-sama dengan

orang lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang telah ditentukan.

6. **Prakarsa.** Prakarsa merupakan terjemahan dari initiative. Ia merupakan kemampuan seorang karyawan untuk mengambil keputusan, langkah-langkah, serta melaksanakannya, sesuai dengan tindakan yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas pokok tanpa menunggu perintah atasan.

E. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode atau teknik penilaian prestasi kerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam prakteknya tidak ada satu pun teknik yang paling sempurna. Metode penilaian prestasi kerja dijabarkan sebagai berikut (Wardhana, 2014):

1. **Metode berorientasi masa lalu.** Metode ini umumnya mempunyai sasaran atau tujuan yaitu menilai prestasi kerja para karyawan secara obyektif untuk satu kurun waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi. Metode ini memiliki kekuatan dalam prestasi kerja yang telah terjadi dan untuk beberapa hal mudah untuk diukur. Kelemahan dari metode ini adalah prestasi kerja tidak dapat diubah, tetapi para karyawan akan memperoleh umpan balik yang dapat mengarah untuk upaya-upaya yang diperbaharui ke prestasi kerja yang lebih baik. Teknik penilaian prestasi kerja yang termasuk dalam metode ini adalah:
 - a. **Skala Penilaian.** Skala penilaian ini syarat dengan penilaian subyektif atas prestasi kerja individual dengan skala dari terendah sampai tertinggi. Penilaian prestasi kerja banyak didasarkan pada opini penilai, dan di banyak kasus kriteria tidak langsung terkait pada prestasi kerja pekerja. Kelemahan

dari teknik ini, antara lain terdapat bias penilai yang berpeluang direfleksikan dalam instrumen subyek tipe ini.

- b. Metode daftar periksa. Metode ini dibuat sedemikian rupa dengan memberikan bobot tertentu pada setiap hal (item) yang terkait dengan derajat kepentingan dari item tersebut. Metode ini relatif praktis dan terstandar. Keunggulan metode ini adalah murah, meringankan keruwetan administrasi, pelatihan bagi penilai berkurang dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi bias dari penilai dalam bentuk halo efek, selain itu pendekatan ini tidak membenarkan penilai memberi penilaian relatif.
- c. Metode pilihan yang tepat. Metode ini mensyaratkan penilai untuk memilih pernyataan paling umum dalam setiap pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, sering kedua pernyataan itu mengandung unsur-unsur positif dan negatif. Keunggulan metode ini adalah mengurangi bias penilai, karena beberapa karyawan harus dinilai. Metode ini mudah dikelola dan cocok untuk pekerjaan yang beragam, namun walaupun praktis dan mudah distandarisasi, pernyataan-pernyataan umum mungkin tidak spesifik terkait dengan pekerjaan, hal ini menyebabkan metode ini memiliki keterbatasan manfaat dalam membantu karyawan untuk memperbaiki prestasi kerjanya.
- d. Metode kejadian kritis. Metode ini mensyaratkan penilai untuk mencatat pernyataan-pernyataan yang menggambarkan perilaku bagus dan buruk yang terkait dengan kinerja pekerjaan. Biasanya pernyataan tentang kejadian kritistersebut dicatat oleh para penyelia selama periode evaluasi untuk setiap bawahan. Kejadian yang dicatat termasuk penjelasan singkat tentang apa yang telah dan kapan itu terjadi. Metode ini sangat bermanfaat untuk memberikan umpan balik kepada karyawan.

Hal ini juga mengurangi bias jika para penilai mencatat kejadian-kejadian dalam keseluruhan periode.

- e. Metode cacatan prestasi. Metode ini mirip dengan metode kejadian kritis dengan mencatat prestasi yang digunakan utamanya oleh kalangan profesional. Informasi biasanya digunakan untuk mengembangkan laporan tahunan yang berisi rincian tentang sumbangan para profesional sepanjang tahun. Penafsiran setiap item bisa jadi subyektif dan bias karena mereka cenderung hanya melihat kebaikan.
2. Metode berorientasi masa depan. Metode ini berfokus pada prestasi kerja masa depan dengan mengevaluasi potensial karyawan untuk merumuskan tujuan prestasi kerja masa depan. Ada empat pendekatan yang bisa digunakan untuk mengevaluasi prestasi kerja masa depan yaitu:
 - a. Penilaian diri. Apa yang dilakukan para karyawan untuk mengevaluasi diri dapat menjadi teknik evaluasi yang bermanfaat jika tujuan dari penilaian adalah untuk pengembangan diri lebih lanjut dan untuk perbaikan.
 - b. Pengelolaan berdasarkan tujuan. Inti pokok dari tujuan ini meliputi tujuan-tujuan yang secara obyektif dapat diukur dan bersama-sama diakui oleh karyawan dan manajer.
 - c. Penilaian psikologis. Penilaian ini menggunakan jasa ahli psikologi yang digunakan untuk menilai potensi individu masa depan, dan bukan prestasi kerja individu masa lalu. Penilaian meliputi proses wawancara, tes psikologi, diskusi dengan penyelia dan telaah ulang dari evaluasi sebelumnya. Hasil tes akan dituangkan dalam bentuk laporan tentang kemampuan intelektual karyawan, emosi, motivasi, dan karakteristik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pendekatan ini relatif lamban dan

cendrung mahal atau manajer muda yang cemerlang diperkirakan memiliki potensi dalam organisasi.

- d. Pusat-pusat penilaian. Merupakan bentuk penilaian prestasi kerja terhadap karyawan yang standar yang mengandalkan pada beragam tipe evaluasi dan penilai yang ganda. Proses penilaian prestasi kerja karyawan yang terseleksi dilakukan melalui wawancara yang mendalam, tes psikologi, sejarah latar belakang personal, penilaian kelompok oleh individu lain, diskusi kelompok tanpa ada seorang pemimpin, penilaian oleh psikolog dan manajer dan simulasi pekerjaan untuk menilai potensi mereka di masa depan. Pusat-pusat penilaian ternyata mahal dan banyak memakan waktu.

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson.
- Gomes, F. C. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Mangkunegara, A. P. (2019). *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: Refika Aditama
- Mathis, R.L., Jackson, J.H. (2019). *Human Resource Management*. Singapore: Cengage
- Mondy, R.W., Martocchio, J.J. (2019). *Human Resource Management*. New York: Pearson
- Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2020). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill Education.
- Robbins, Stephen., Coulter, Mary., Cenzo, D.D. (2019). *Fundamentals of Management*. New York: Pearson
- Sembiring, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Panin Tbk Medan. *Jurakunman*, 14 (2), 9-15
- Suastha, Nyoman T. (2006). *Evaluasi Kinerja Dan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: UIEU
- Wardhana, Aditya. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Karya Manunggal Lithomas

PROFIL PENULIS



Aditya Wardhana merupakan dosen tetap Universitas Telkom dan menyelesaikan studi Sarjana Ekonomi (SE) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran pada tahun 1997. Kemudian, penulis menyelesaikan studi Magister Sains (MSi) di prodi Manajemen Universitas Padjadjaran tahun 2003 dan menyelesaikan studi Magister Manajemen (MM) di prodi Manajemen Universitas Pasundan tahun 2012. Saat ini penulis sedang melanjutkan studi Doktor Ilmu Manajemen di prodi Manajemen Universitas Pasundan.

Penulis memiliki kepakaran di bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, dan manajemen strategik. Penulis memiliki pengalaman praktisi pemasaran di Citibank dan praktisi Human Resource Development, ISO Auditor, General Affairs, dan Logistic di Perusahaan Gas Negara Tbk serta sebagai konsultan di beberapa BUMN seperti Surveyor Indonesia, Badan Klasifikasi Kapal Indonesia, Pertamina, BNI 46, PTPN VIII, serta pada Kementerian Koordinator Perekonomian RI, dan Kementerian Perhubungan.

Sebagai dosen tetap di Universitas Telkom, penulis juga aktif melakukan berbagai penelitian terindeks Scopus dan Sinta dan menulis lebih dari 50 buku dalam bidang manajemen sumber daya manusia, manajemen pemasaran, manajemen keuangan, manajemen strategik, manajemen risiko, manajemen pendidikan, perilaku organisasi, perilaku konsumen, pengantar manajemen, pengantar bisnis, sistem informasi manajemen, model bisnis, bisnis internasional, metode penelitian, bisnis ekspor impor, teknologi

informasi, dan lain sebagainya. Penulis memiliki Sertifikasi Penulis Buku Non-Fiksi dari Badan Sertifikasi Nasional Profesi (BSNP) RI. Email Penulis: adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

BAB 9 PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR



Widyantoro Yuliatmo

BAB 9

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

A. Pengertian Perencanaan Karier

Perencanaan merupakan sebuah proses untuk menetapkan tujuan untuk organisasi anda, mengembangkan strategi untuk mencapai tujuan tersebut, dan merencanakan aktivitas kerja organisasi Anda. Perencanaan merupakan unsur terpenting dari sebuah fungsi manajemen karena tidak berjalan mulus tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan suatu pengendalian.

Perencanaan karier adalah sesuatu yang menilai ketrampilan dan minat, mempertimbangkan pilihan karier alternative, memantapkan tujuan karier dan merencanakan sebuah kegiatan pengembangan langsung. Fokus yang utama dalam membangun perencanaan karier harus pada jalur koordinasi tujuan pribadi dan kemungkinan yang sangat realistis. Perencanaan karier seharusnya tidak hanya berfokus kepada peluang kemajuan karier semata. Namun kepada titik tertentu perencanaan karier juga harus berfokus pada sebuah kesuksesan yang bersifat psikologis tidak selalu membutuhkan promosi (Simamora, 2004)

Dalam merencanakan karier bertujuan untuk saling menyelaraskan kebutuhan, ketrampilan dan tujuan akhir karyawan dengan adanya peluang dan tantangan saat ini dan masa depan dalam berorganisasi. Program perencanaan karier dapat meningkatkan kemungkinan bahwa perusahaan akan mengirimkan orang yang tepat ke tempat yang tepat pada waktu yang tepat. Oleh karena itu program perencanaan karier bertujuan untuk mencocokkan ketrampilan,

pengetahuan, ketrampilan dan persyaratan pekerjaan dengan kepribadian, adanya minat, preferensi dan sebuah penghargaan pekerjaan. Lingkungan kerja saat ini sangat kompetitif sehingga individu termotivasi untuk berpartisipasi dalam rencana karier.

Karier merupakan suatu posisi yang terkait dengan pekerjaan yang telah dilakukan seseorang sepanjang hidupnya untuk mencari nafkah. Orang mengejar karier untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dengan pada saat yang sama mengidentifikasi dengan seseorang pengusaha sudah cukup untuk memenuhi beberapa kebutuhan ini. Saat ini batas antara karier individu sebagai dilihat oleh organisasi dan karier sebagian dilihat orang menjadi sangat penting dalam kehidupan.

Perencanaan karier merupakan perencanaan akan peluang seseorang anggota sebuah organisasi sebagai seorang individu untuk dapat melakukan proses dan posisi promosi berdasarkan persyaratan dan ketrampilan. Perencanaan karier pada dasarnya adalah tanggungjawab pribadi karena individu karyawan mengetahui lebih banyak tentang topic yang berbeda dari kebutuhan mereka, tetapi karena sebuah organisasi memiliki kepentingan, organisasi harus berpartisipasi sehingga karyawan dan perspektif organisasi dapat dicapai secara efektif.

Kata karier lebih berkaitan dengan pekerjaan atau jabatan yang sibuk dan dianggap sebagai panggilan hidup yang merasuki seluruh alam pikiran dan perasaan seseorang serta mewarnai seluruh gaya hidupnya. Oleh karena itu, memilih karier membutuhkan persiapan dan perencanaan yang matang dan bukan hanya pekerjaan sementara. Istilah "karier" telah digunakan untuk merujuk pada orang-orang dalam peran atau statusnya masing-masing. Dalam literatur perilaku, istilah ini umumnya digunakan dengan tiga arti berikut:

1. karier sebagai hasil dari sebuah promosi atau transfer ke posisi yang lebih tinggi dan bertanggung jawab atau lebih baik dalam atau dalam hierarki hubungan kerja dalam hubungan kerja seseorang.
2. karier sebagai indikator pekerjaan yang membentuk pola kemajuan dan jenjang karier yang sistematis;
3. Karier sebagai perjalanan riwayat dalam sebuah pekerjaan seseorang dan serangkaian jabatan yang telah dipegang selama masa kerjanya.

Istilah karier digunakan juga untuk menunjukkan peran dalam sebuah status dari setiap individu. Istilah ini memiliki tiga arti yaitu :

1. Pengembangan *vertical* (kemajuan) yaitu sebuah karier atau pengembangan diri untuk bertanggung jawab di kehidupan kerja selanjutnya.
2. Secara sistematis membentuk pola dan memperjelas jalur kariernya.
3. Sebagai rangkaian kegiatan kerja untuk melatih karier selama masa kerja.

Karier adalah serangkaian jabatan yang dijabat seseorang selama usia mereka, Rivai (2009). Perencanaan karier adalah proses yang telah dipikirkan dengan matang ketika seseorang memahami keterampilan, pengetahuan, motif dan karakteristik lain dari diri seseorang (Dassler, 2007).

Sunyoto (2015) mendefinisikan perencanaan kariernya (*career planning*) adalah sebuah proses dimana karyawan individu mengambil langkah-langkah untuk mengidentifikasi dan mencapai tujuan karier. Dalam sulitnya menggapai sebuah kariernya tetap diperlukan sebuah perencanaan agar dapat merencanakan karier dengan sebaik mungkin.

Pada dasarnya terdapat 2 elemen utama dalam merencanakan karier yaitu :

1. Perencanaan Karier Individual (*Individual Career Planning*)

Rencana karier individu ini berfokus kepada individu, termasuk dengan latihan diagnostic dan prosedur yang membantu dalam menentukan “siapa saya” dalam hal potensi dan kompetensi apa yang bisa dikembangkan. Perencanaan karier individual seperti :

- a. Penilaian kepada diri untuk menentukan tingkat kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, dan kebutuhan serta jenjang karier untuk diri sendiri.
- b. Mampu menganalisis sebuah peluang untuk tenaga kerja yang telah tersedia.
- c. Menyusun sebuah tujuan dari berkarier untuk evaluasi diri.
- d. Mensejajarkan potensi diri sendiri dengan kebutuhan yang ada untuk tujuan serta mengembangkan strategi dari berkarier.

2. Perencanaan Karier Organisasional

Pada dasarnya perencanaan karier organisasi mengarah kepada kebutuhan sumber daya manusia serta rangkaian kegiatan professional dengan lebih berfokus pada karier atau lintasan karier. Tujuan dari program perencanaan karier organisasi adalah :

- a. Tersedianya pengembangan karier tenaga kerja yang lebih efektif dan bertalenta.
- b. Peluang dalam menilai diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur karier tradisional atau jalur karier terbaru.
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efektif, efisien dalam sebuah divisi atau sebuah wilayah geografis.
- d. Memenuhi kebutuhan dari pengembangan diri karyawan
- e. Meningkatkan kinerja melalui pengalaman kerja lapangan yang diberikan oleh shift karier berupa vertical dan horizontal.

- f. Meningkatkan loyalitas serta motivasi karyawan, yang dapat menyebabkan penurunan turnover.
- g. Sebuah metode untuk mennetukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
Manfaat perencanaan karier menurut Rivai (2009) adalah :
 - a. Penyesuaian terhadap strategi dan kebutuhan staf karyawan internal, (*aligns strategy and internal staffing*).
 - b. Membina karyawan yang berkualitas, (*develops promotable employees*)
 - c. Promosi tinggal di luar negeri (penempatan fasilitas internasional), (*facilities international placement*)
 - d. Dukungan untuk keragaman karyawan atau tenaga kerja, (*assists with workforce diversity*)
 - e. Mengurangi turnover karyawan, (*lower turnover*)
 - f. Penyaringan calon karyawan, (*taps employee potensial*)
 - g. Pertumbuhan pribadi yang berkelanjutan, (*furtherers personal growth*)
 - h. Mengurangi penimbunan, (*reduce hoarding*)
 - i. Memenuhi kebutuhan karyawan, (*satisfies employee needs*)
 - j. Mendukung rencana baik positif, (*assists affirmative action plans*)

B. Pengembangan Karier

Pengembangan karier yang professional adalah gerakan menuju status yang lebih tinggi melalui peningkatan prestasi kerja, pendidikan dan pelatihan. Menurut Andrew J. Fubrin di Mangkunegara (2005) pengembangan karier terdiri dari kegiatan kepegawaian dapat membantu karyawan dalam merencanakan karier masa depan mereka dalam organisasi, sehingga organisasi dan karyawan yang bersangkutan dapat lebih berkembang dengan sebaik-baiknya. Pengembangan karier mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengembangan karier adalah pendekatan formal oleh organisasi untuk memastikan bahwa karyawannya memiliki kualifikasi, keterampilan, dan pengalaman yang tepat sesuai kebutuhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan kariernya dengan baik untuk menjaga produktivitas karyawan dan memotivasi karyawan untuk selalu melakukan yang terbaik dan menghindari ketidakpuasan kerja karena kinerja perusahaan yang buruk.

Pengembangan sebuah karier merupakan sebuah upaya yang harus dilakukan untuk rencana karier yang telah dibuat dapat membuahkan hasil yang terbaik. Pengembangan karier merupakan sebuah serangkaian kegiatan seumur hidup yang dapat berkontribusi pada penelitian tentang keberhasilan dan penentuan prestasi seseorang. Pengembangan karier mencakup kegiatan untuk mempersiapkan orang-orang untuk pengembangan karier yang direncanakan. Beberapa prinsip dasar dari pengembangan karier adalah sebagai berikut :

- a. Pekerjaan itu sendiri pada dasarnya memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan karier seseorang,
- b. Bentuk pengembangan atau kualifikasi yang diperlukan ditentukan oleh persyaratan sebuah pekerjaan khusus,
- c. Pengembangan hanya akan terjadi bila seseorang tidak memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan,
- d. Waktu yang dibutuhkan untuk mengembangkan dapat dikurangi dengan cara mengidentifikasi sejumlah pekerjaan individu yang wajar.

Penerapan sebuah perencanaan kariernya dan pengembangan dari karier tersebut. Oleh karena itu pengembangan karier dapat didefinisikan sebagai semua upaya pribadi dan karyawan untuk

mencapai rencana karier melalui pendidikan, pelatihan, pencarian kerja dan pengalaman kerja saat melaksanakan tugas.

Tahap perkembangan karier. Agar efektif dalam fase pengembangan kariernya program karier harus disesuaikan dengan kebutuhan individu masing-masing individu dalam berbagai fase kehidupan dan karier. Pengembangan sebuah karier akan dimulai dari diri sendiri atau individu. Karena setiap orang harus bertanggung jawab atas perkembangan kariernya. Jika tidak kemajuan profesional akan terhambat. Setelah membuat komitmen pribadi dalam dirinya seorang individu dapat melakukan :

1. Prestasi, tindakan terpenting yang dapat dilakukan setiap orang untuk meningkatkan kariernya adalah sebuah prestasi yang baik.
2. Kesadaran, kemajuan profesional juga ditentukan oleh kesadaran. Untuk diketahui oleh perusahaan yang membuat keputusan tentang promosi, transfer dan peluang kariernya lainnya. Tanpa adanya exposure karyawan yang berkinerja dengan baik mungkin tidak akan memiliki peluang kariernya. Manajer dikenal terutama melalui sebuah prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite, pengabdian masyarakat dan pekerjaan mereka sendiri.
3. Meminta untuk berhenti, merupakan cara untuk mencapai tujuan kariernya seseorang ketika seseorang memiliki peluang karier di tempat lain. Permintaan rekrutmen akan mengubah pekerjaan. Mengubah pekerjaan untuk manajer profesional adalah bagian dari strategi karier mereka.
4. Loyalitas pada sebuah organisasi, loyalitas terhadap organisasi juga menentukan perjalanan karier masing-masing. Loyalitas yang rendah terhadap perusahaan merupakan hal yang umum di kalangan lulusan perguruan tinggi yang memiliki harapan

tinggi tetapi sering kecewa dengan pekerjaan pertama mereka, dan para profesional yang terutama setia pada profesinya.

5. Mentor dan Sponsor, Jika seorang mentor atau mentor karier informal berhasil mendukung karier karyawan atau pengembangan karier lebih lanjut, mentor tersebut dapat menjadi sponsor. Sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan peluang untuk pengembangan karier orang lain, dan seringkali sponsor karyawan adalah manajer lini
6. Peluang bertumbuh, hal ini berlaku ketika karyawan meningkatkan keterampilan mereka melalui pelatihan, kursus, gelar, dan lainnya. Hal ini membantu departemen SDM dan kinerja karier karyawan dalam pengembangan talenta internal.

Pengembangan kariernya sendiri memiliki arah atau jalur dan pilihan, memberikan karyawan kesempatan untuk mengembangkan kariernya selama arah mencerminkan tujuan dan keterampilan individu. Arah suatu pengembangan adalah kesempatan yang baik untuk karyawan sendiri kapan saja, dimana saja. Berikut ini termasuk arah atau jalur pengembangan karier meliputi :

1. Pengayaan;
2. Sisi;
3. Vertikal;
4. Pindahan;
5. Eksplorasi;
6. Disesuaikan kembali.

Bentuk pengembangan karier tergantung pada jalur karier yang direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana perusahaan memutuskan jalur karier individu tergantung pada kebutuhan dan keadaan perusahaan itu sendiri, tetapi pada umumnya, perusahaan

sering membuat keputusan melalui pelatihan, promosi, dan transfer. Pendidikan dan pelatihan merupakan kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan sikap, perilaku, ketrampilan, dan pengetahuan karyawan sesuai dengan niat dari perusahaan terafiliasi. Berikut ini merupakan bentuk dari pengembangan karier :

1. Promosi merupakan perubahan posisi atau jabatan dari tingkat rendah ke tingkat tinggi biasanya diikuti dengan peningkatan tanggungjawab, hak dan status social.
2. Mutasi merupakan bagian dari suatu proses kegiatan yang dapat meningkatkan kedudukan dan kedudukan seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi itu sendiri atau istilah perpindahan dalam kepustakaan dalam arti sempit dirumuskan sebagai perubahan dari suatu jabatan di suatu golongan ke suatu jabatan di golongan lain yang tidak ddirencanakan dengan gaji yang lebih tinggi atau lebih rendah.

Pengembangan kariernya memiliki beberapa prinsip dalam pengembangan karier yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan karier. Pekerjaan sehari-hari adalah hal lain tetapi belajar ditempat kerja jauh lebih penting daripada kegiatan rencana pembangunan formal.
2. Bentuk pengembangan ketrampilan yang dibutuhkan ditentukan oleh persyaratan pekerjaan tertentu. Ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjadi supervisor berbeda dengan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menjadi manajer menengah.
3. Pengembangan hanya terjadi jika orang tersebut tidak memiliki ketrampilan untuk memenuhi persyaratan pekerjaan. Jika satu

orang menetapkan tujuan ini, orang yang sudah memiliki ketrampilan yang diperlukan untuk pekerjaan itu akan berada dalam posisi yang baru.

Tujuan dari Program Pengembangan Karier adalah untuk menyelaraskan kebutuhan dan tujuan karyawan dengan peluang karier saat ini dan masa depan dalam organisasi. Oleh karena itu, upaya untuk membangun sistem pengembangan karier yang dirancang dengan baik ditujukan untuk membantu karyawan mengidentifikasi kebutuhan karier mereka dan menyesuaikannya dengan kebutuhan organisasi mereka. Partisipasi dalam program pengembangan karier dapat menunda penuaan talenta perusahaan.

Ada beberapa macam manfaat dalam pengembangan kariernya yang dapat dirasakan oleh perusahaan maupun individu dari bagi seorang karyawan. Adapaun manfaat yang diperoleh dengan mengembangkan karier adalah :

1. Meningkatkan tanggungjawab;
2. Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang;
3. Meningkatkan otonomi;
4. Menambah tantangan dalam bekerja;
5. Mengembangkan prestasi karyawan;
6. Mencegah timbulnya karyawan untuk meminta resign;
7. Memberikan kepastian masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Simamora, H. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III, Penerbit YKPN, Yogyakarta
- Rivai, V. dan Sagala, E. J. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Edisi II, PT Raja Grafindo Perkasa, Jakarta.
- Dessler . G. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia.*, Jilid 2, Penerbit Prehanlindo Jakarta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Penelitian Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.
- Anwar Prabu MangkuNegara. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya

PROFIL PENULIS



Widyantoro Yuliatmojo lahir di Wonogiri, Jawa Tengah. Penulis menyelesaikan Pendidikan S1 program studi Ilmu Administrasi Negara pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Surakarta tahun 2013, S2 Program Studi Ilmu Administrasi dengan konsentrasi Administrasi Publik di Universitas Surakarta tahun 2016. Sekarang ini penulis mengajar di program S1 Program Studi Administrasi Publik Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Surakarta.

BAB 10 KOMPENSASI



Nining Purwaningsih

BAB 10

KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan atau upah yang lazimnya diberikan oleh perusahaan kepada karyawan pada perusahaan tempat mereka bekerja. Besarnya upah yang diterima karyawan tergantung pada jabatan, posisi ataupun lamanya karyawan tersebut bekerja pada perusahaan. Dapat pula disesuaikan dengan peraturan dan kontrak kerja karyawan.

Kompensasi yang diterima karyawan dapat dipergunakan untuk kebutuhan hidup karyawan beserta keluarganya. Besarnya kompensasi yang diterima karyawan bisa menjadikan nilai status karyawan dan mencerminkan keberhasilan dalam lingkungan social maupun keluarganya. Semakin tinggi jabatan karyawan dalam perusahaan, maka kompensasi yang diterima akan semakin tinggi. Dengan demikian kepuasan kerja karyawan akan semakin baik maka kinerja karyawan akan meningkat. Oleh sebab itu kompensasi yang diterima karyawan sangat penting sebagai seorang tenaga kerja (fisik dan pikiran.)

Perusahaan akan memberikan kompensasi lebih pada karyawan, namun harus diimbangi dengan prestasi kerja lebih tinggi lagi dalam bekerja. Kompensasi untuk karyawan dan perusahaan sangatlah penting. Dale Yoder Ph.D mengatakan : *The payment made to member of work teams for their participation*. Artinya balas jasa membuat anggota tim kerja dapat bekerja sama dan berprestasi. Berikut beberapa pengertian Kompensasi berdasarkan penuturan para ahli

Husein Umar (2007) Mengatakan Kompensasi merupakan berbagai hal yang di terima oleh pegawai, baik berupa gaji, upah, bonus, insentif, asuransi, dan semacamnya yang langsung dibayarkan oleh perusahaan.

Hasibuan (2017) Mengatakan kompensasi adalah sebuah semua bentuk penghasilan baik dalam bentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang di dapatkan karyawan sebagai penghargaan atas jasa yang di berikan perusahaan.

Handoko (2014) mengatakan Kompensasi merupakan suatu bentuk balas jasa yang diterima karyawan sebagai bentuk balas jasa untuk karyawan. Program-program kompensasi juga sangat penting bagi perusahaan.karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusia.

Kompensasi dibagi menjadi dua yaitu: Kompensasi langsung berbentuk gaji, upah, dan upah insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah kesejahteraan karyawan.

Gaji adalah bentuk pembayaran secara periodik yang diberikan perusahaan kepada karyawannya secara rutin pada tiap bulannya. Yang di sesuaikan dengan kontrak ataupun perjanjian.

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan perusahaan kepada pekerja dalam bentuk harian sesuai dengan kontrak yang disepakati keduanya.

Upah *insentif* adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini adalah alat yang digunakan untuk mendukung prinsip adil dalam memberikan kompensasi.

Benefit dan *Service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan atas dasar kebijakan perusahaan kepada semua karyawan demi meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya tunjangan hari raya, uang pensiun, saran prasarana dan *Family Gathering*

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan imbalan yang diterima karyawan dari perusahaan tempat bekerja. Kompensasi merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Dengan mendapatkan kompensasi yang sesuai dapat meningkatkan kinerja karyawan dan dapat meningkatkan laba bagi perusahaan.

B. Pemberian Kompensasi

Kompensasi atau balas jasa yang diberikan dengan tujuan untuk memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.

1. Fungsi Kompensasi Menurut Martoyo (1994) mengatakan :

a. Penggunaan SDM Secara Lebih Efisien dan Lebih Efektif

Pemberian Kompensasi yang tinggi kepada seorang karyawan mengandung keterlibatan organisasi yang menggunakan tenaga karyawan dengan seefektif dan seefisien mungkin, sebab dengan cara demikian, organisasi yang bersangkutan akan memperoleh manfaat ataupun keuntungan semaksimal mungkin. Disinilah produktivitas karyawan sangat menentukan.

b. Mendorong kemantapan dan kemajuan ekonomi

Sebagai imbas pendistribusian dan Sumber Daya Manusia di suatu organisasi yang berkaitan secara efisien dan efektif. Diharapkan pemberian kompensasi secara langsung dapat membantu stabilitas perusahaan serta dapat mendorong kemajuan dan pertumbuhan ekonomi secara menyeluruh.

c. Pengalokasian Sumber Daya Manusia secara efisien.

Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi yang layak bagi karyawan, akan memberikan motivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih giat dan menunjukkan prestasinya dalam bekerja. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan

kata lain, ada kecenderungan karyawan untuk beralih atau pindah dari perusahaan yang memberikan kompensasi kecil kepada perusahaan yang memberikan kompensasi tinggi dengan cara memberikan prestasi kerja yang jauh lebih baik.

d. Tujuan Kompensasi Menurut Hasibuan (2017) yaitu:

- 1) Ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi akan terjalin ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha / majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati
- 2) Kepuasan kerja , dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status social, dan egositiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan efektif, jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih gampang
- 4) Motivasi, jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas karyawan, melalui program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- 6) Displin, dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka kedisiplinan karyawan akan meningkat dan lebih baik. mereka akan menyadari dan mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh serikat buruh, dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

- 8) Pengaruh pemerintah, jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Kesimpulannya adalah tujuan dari pemberian balas jasa haruslah memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan bisa memenuhi semua kebutuhannya, dan perusahaan bisa mendapatkan laba, peraturan pemerintah harus selalu di taati, dan konsumen mendapatkan produk yang mereka inginkan dengan harga dan kualitas yang baik.

C. Asas Kompensasi

Asas kompensasi harus ditetapkan atas dasar keadilan dan perundang-undangan yang berlaku pada ketenagakerjaan. Diantaranya adalah

1. Asas adil yaitu dibayarkannya kompensasi yang sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja dan memenuhi persyaratan internal konsisten. Dikatakan adil jika sesuai dengan kinerja dan prestasi dari karyawan itu sendiri.
2. Asas layak dan wajar artinya kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal.

D. Sistem dan Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan harus didasar keadilan dan terstruktur. Besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dapat menjadi semangat kerja dan dapat mendorong karyawan untuk mencapai prestasi kerja diperusahaan.

Sistem pembayaran kompensasi yang di terapkan pada umumnya adalah:

- a. Sistem waktu biasanya sistem ini diterapkan berdasarkan standar waktu jam kerja misalnya jam,waktu,minggu atau bulan contoh seorang karyawan dengan upah per hari adalah Rp 100.000. jika dia bekerja selama 6 hari maka upah nya adalah $Rp100.000 \times 6 = Rp 600.000$
- b. Sistem hasil merupakan upah yang diberikan berdasarakan prestasi kerja karyawan,dari hasil kerja yang di dapatkan oleh pekerja.yang diberikan berdasarkan kesatuan atau ketetapan yang di hasilkan oleh pekerja, seperti potong, meter, kilogram dan liter.
- c. Sistem kontrak/borongan pada sistem ini didasarkan pada kuantitas ,kuallitas dan lamanya pekerjaan yang di lakukan oleh pekerja yang sesuai dengan kontrak atau perjanjian.

Kesimpulannya adalah kompensasi yang telah ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi kepada karyawan, karena kompensasi dapat memberikan kepuasan untuk semua pihak dan dapat mencapai tujuan perusahaan. Pemberian kompensasi yang tepat waktu akan berdampak sangat positif untuk karyawan dan perusahaan. Sehingga kebijakan kompesasi harus di atur dengan baik dan memberikan manfaat lebih bagi karyawan ataupun perusahaan.

E. Faktor - Faktor Mempengaruhi Besarnya Kompensasi dan Teori Upah Sensitif.

1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya kompensasi

Dalam perusahaan sumber daya manusia menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan.Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidup untuk menunjang kebutuhan primer maupun sekunder.sehingga karyawan memerlukan kompensasi/upah sebagai

motivasi ataupun dorongan dalam bekerja. Kompensasi merupakan bentuk imbalan yang diberikan Perusahaan kepada karyawan. Dan besar kecil nya kompensasi yang diterima karyawan dapat di pengaruhi oleh beberapa faktor.

Besar kecil nya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa Faktor menurut Sutrisno (2016) adalah :

- a. Tingkat Biaya Hidup biaya hidup disuatu daerah tinggi maka kompensasi akan tinggi, begitu pula sebaliknya jika dalam suatu daerah biaya hidup rendah maka kompensasi juga akan rendah.
- b. Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain, di sesuai dengan ketentuan masing-masing perusahaan, namun tetap mengacu pada peraturan ketenaga kerjaan.
- c. Tingkat Kemampuan Perusahaan, kemampuan perusahaan dalam membayar upah/kompensasi kepada karyawan, mengikuti tingkat kemampuan perusahaan itu sendiri.
- d. Jenis Pekerjaan dan Besar kecilnya tanggung jawab, kompensasi yang diberikan kepada karyawan akan mengikuti tingkat dan jenis pekerjaan karyawan itu sendiri, jika posisi/jabatan karyawan tinggi maka kompensasi yang akan di terima karyawan pun semakin tinggi.
- e. Peraturan Perundang-undangan yang berlaku, kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus lah sesuai dengan undang-undang yang berlaku dalam ketenagakerjaan, sehingga tidak akan merugikan pihak perusahaan maupun karyawan
- f. Peranan Serikat Buruh memiliki pengaruh sangat besar terhadap karyawan, jika serikat buruh nya kuat dan mempunyai pengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar, namun apabila serikat buruh nya lemah dan tidak mempunyai

pengaruh maka akan berdampak pada kompensasi karyawan yang diterima kecil.

Kesimpulannya adalah besar kecilnya kompensasi yang diterima karyawan dipengaruhi beberapa faktor. Dan pada prinsipnya bentuk kompensasi haruslah adil dan layak diterima oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja akan tercapai

F. Teori Upah Insentif

Upah merupakan hak tenaga kerja yang diberikan oleh perusahaan berbentuk insentif berdasarkan hasil kinerja yang telah berhasil diselesaikan karyawan. Adapun bentuk perhitungan adalah :

1. *Piece Rate*

Metode perhitungan berbanding lurus, perhitungan akan dihitung secara proposional dalam hitungan ini dibayarkan berdasarkan produktivitas karyawan dikalikan dengan tarif upah perpotong yang didapatkan dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu.

Rumus nya : Tarif upah perpotong X Kelebihan Produktivitas dihasilkan karyawan di atas standar rata-rata

Contoh kasus Perhitungannya

Produksi standar perjam = 20 unit

Jumlah di produksi / jam = 30 unit

Tarif upah/ jam = Rp 25.000

Tarif Insentif/ jam = Rp 10.000

Total Jumlah upah/ jam = Rp 25.000 + Rp 10.000 = Rp 35.000

Biaya Tenaga Kerja/Unit = Rp 35.000 : 30 unit = Rp 1170

Metode perhitungan Rencana Bonus 100%, metode ini dalam perhitungannya menggunakan satuan dalam waktu per unit dalam melakukan perhitungannya.

Rumus nya : Insentif = Kinerja aktual: Kinerja X Upah perjam

Contoh kasus perhitungannya

Jam kerja normal = 8 jam

Unit Produksi = 200

Produksi standar = 150

Rasio Efisiensi = 200 unit: 150 unit = 1.33

Tarif upah /jam = Rp 25.000

Tarif upah/jam X rasio Efisiensi =Rp25.000X1.33=Rp 33.250

Total Upah = (8 XRp 25.000)+Rp 33.250 =Rp 233.250

Total Upah perunit Produksi = Rp 233.250: Rp 200= Rp 1,166

Metode Perhitungan Upah Perpotong Tylor dalam metode penghitungan ini upah tarif insentif yang diberikan berbeda-beda pada tiap karyawan nya,tergantung pada kemampuan karyawan dalam memenuhi target yang di tentukan,jika melebihi target maka insentif yang di terima akan lebih besar.

Contoh perhitungannya: karyawan ditetapkan tarif upah kerjanya Rp 35/satuan bagi karyawan yang memenuhi target 17 satuan atau kurang. Lalu Rp 45/satuan bagi karyawan yang memenuhi target 19 satuan/jam. Maka insentif yang akan di terima karyawan adalah Rp 45X19 = Rp 855/jam, sedangkan bagi karyawan yang tidak memenuhi target ,maka dihitung Rp 35X17= Rp 595.

Metode Perhitungan Rencana Kerja Kelompok,pada metode perhitungan ini adalah cara menghitung tarif upah perpotong dalam kelompok kerja,jika dalam satu kelompok dapat melebihi target yang

telah ditentukan maka kelompok tersebut berhak mendapatkan insentif .

Contoh perhitungannya adalah :

Unit di produksi = 250 unit

Jam kerja standar = 12 jam

Jam kerja sesungguhnya= 10 jam

Upah group = Rp 25000

Bonus Group = Rp 2000

Totak Upah Group = Rp 25000 + Rp 2000 = Rp 27000

Total upah/unit produksi = Rp 27000 : 250 unit = 108

Dari cara perhitungan di atas adalah metode yang bisa digunakan perusahaan dalam memberikan insentif kepada karyawan. Kompensasi yang diterima karyawan bisa menjadi motivasi bagi karyawan dan besarnya kompensasi yang diterima karyawan bisa berbeda2 jika karyawan tersebut dapat menghasilkan pekerjaan lebih dari target yang ditentukan maka insentif yang diterima akan tinggi. namun jika target tidak tercapai maka insentif yang diberikan sesuai dengan kesepakatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Handoko (2014) *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*
BPFE, Yogyakarta
- Husein Umar (2007) *Evaluasi Kinerja Perusahaan.*
Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Drs.H. Malayu S.P. Hasibuan. 2017 *Manajemen Sumber Daya*
edisi Revisi Bumi Aksara
- Martoyo Susilo (1994) *Manajemen Sumber Daya Manusia*
Yogyakarta : BPFE
- Prof.DR.H.Edy Sutrisno,M.Si. 2016 *Manajemen Sumber Daya Manusia*
Cetakan ke 8 Prenadamedia Group
- Yoder, Dale 1981. *Personal Management and industrial Relation*, Sixth
edition. New Delhi: Pretince Hall Of India.

PROFIL PENULIS



Penulis bernama Nining Purwaningsih, SE, MM., Lahir di Jakarta pada tanggal 15 Oktober 1978. Ia adalah anak pertama dari 4 bersaudara. Lulusan S2 Universitas Muhammadiyah Tangerang pada tahun 2012 pada Jurusan Manajemen Pemasaran. Mengajar di Universitas Muhammadiyah Tangerang sejak tahun 2015 sampai saat ini.

BAB 11

MOTIVASI KARYAWAN



Maliah

BAB 11

MOTIVASI KARYAWAN

1. Pengertian Motivasi

Setiap organisasi dalam menjalankan aktivitasnya tentu ingin mencapai tujuan tertentu. Untuk mencapai tujuan tersebut, peranan manusia yang terlibat di dalamnya sangatlah penting. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi tersebut, maka haruslah dipahami motivasi manusia yang bekerja dalam organisasi tersebut. Karena motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja. Tanpa motivasi karyawan pencapaian tujuan organisasi yang maksimal akan sulit untuk dicapai. Dengan adanya motivasi kerja karyawan yang tinggi, maka diharapkan karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Beberapa pengertian motivasi yaitu :

1. Wibowo (2016) mendefinisikan motivasi merupakan serangkaian proses psikologi yang membangkitkan (arouse), mengarahkan (direct), dan menjaga (maintain) perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan.
2. Menurut Sedarmayanti (2017) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan/semangat kerja/pendorong semangat kerja.
3. Sudaryo et al (2018) mendefinisikan motivasi kerja adalah bagaimana cara untuk mengarahkan daya dan potensi agar mau bekerja sama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan

4. Hasibuan (2017) mendefinisikan motivasi adalah suatu tindakan atau penggerak yang menghasilkan semangat kerja pada diri seseorang agar mampu bekerja sama dalam memunculkan suatu ide kerja untuk mencapai target yang diinginkan.
5. Chukwuma & Obiefuna (2014) mendefinisikan motivasi kerja adalah proses membangkitkan perilaku, mempertahankan kemajuan perilaku, dan menyalurkan perilaku tindakan yang spesifik. Dengan demikian, motif (kebutuhan, keinginan) mendorong karyawan untuk bertindak.

2. Indikator Motivasi

Indikator untuk dapat membangun motivasi menurut Wibowo (2016) yaitu :

1. Menilai Sikap

Menilai sikap adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya.

2. Menjadi Manajer yang Baik

Manajer sering mengikuti kursus-kursus mempelajari kepemimpinan. Tetapi *good leaders* (pemimpin yang baik) tidak perlu menjadi *good managers* (manajer yang baik).

3. Memperbaiki Komunikasi

Komunikasi antara manajer dengan bawahan dilakukan dengan menyediakan informasi secara akurat dan detail secepat mungkin.

4. Menciptakan Budaya Tidak Menyalahkan

Setiap orang yang mempunyai tanggung jawab harus dapat menerima kegagalan. Tetapi untuk memotivasi secara efektif diperlukan “budaya tidak menyalahkan”.

5. Memenangkan Kerja Sama

Komponen dasar dari lingkungan Motivasional adalah kerja sama yang diberikan manajer kepada bawahan dan sebaliknya.

6. Mendorong Inisiatif

Untuk mencapai motivasi tinggi harus banyak inisiatif.

3. Teori-teori Motivasi

Teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Teori motivasi membantu manajer untuk memecahkan permasalahan yang ada dalam organisasi. Tidak ada organisasi yang berhasil tanpa komitmen dan usaha tertentu dari para anggotanya. Karena alasan inilah, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori tentang motivasi. Menurut Sutrisno (2019), teori motivasi dikelompokkan dalam dua aspek yaitu Teori Kepuasan dan Teori Motivasi Proses.

1. Teori Kepuasan

Pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa seseorang akan bertindak untuk dapat memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Semakin tinggi standar kebutuhan dan kepuasan yang diinginkan, semakin giat orang itu bekerja. Tinggi atau rendahnya tingkat kebutuhan dan kepuasan yang ingin dicapai seseorang, mencerminkan semangat kerja orang tersebut.

Teori Kepuasan ini dipelopori oleh F.W.Taylor, Abraham H.Maslow, David McClelland, Frederick Herzberg, Clayton P.Alderier, dan Douglas McGregor

a. F.W.Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional.

Menurut teori ini bahwa keinginan untuk memenuhi kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras. Seseorang akan berbuat atau tidak berbuat didorong oleh ada atau tidaknya imbalan yang akan diperolehnya. Seorang pemimpin

haruslah berusaha memberikan imbalan berupa materi agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan. Jika besar imbalan ini bertambah maka intensitas pekerjaan pun akan dapat dipacu. Dalam teori ini, pemberian imbalanlah yang memotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan

b. Abraham H.Maslow dengan Teori Hieraki

Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow adalah bahwa kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan ke dalam lima Hierarki kebutuhan, sebagai berikut :

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup dari kematian. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat paling dasar yang diperkenalkan oleh Maslow. Kebutuhan ini berupa kebutuhan akan makan, minum, perumahan, pakaian yang harus dipenuhi oleh seseorang dalam upayanya untuk mempertahankan diri dari kelaparan, kehausan, kedinginan, kepanasan, dan sebagainya. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan tersebutlah yang mendorong orang untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Karena dengan bekerja itu ia mendapat imbalan (uang, materi) yang akan digunakan untuk pemenuhan kebutuhannya tadi.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan tingkat dasar terpenuhi, seseorang berusaha memenuhi kebutuhan tingkat lebih atas yaitu keselamatan dan keamanan diri dan harta bendanya. Upaya yang dapat dilakukan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keamanan ini dapat melalui : **a.** Selalu memberikan informasi agar para karyawan dalam bekerja bersikap hati-hati dan waspada, **b.** menyediakan tempat kerja aman dari keruntuhan, kebakaran, dan sebagainya, **c** memberikan perlindungan asuransi jiwa, terutama bagi karyawan yang bekerja pada tempat rawan kecelakaan, **d.** memberikan jaminan kepastian

kerja, bahwa selama mereka bekerja dengan baik, maka tidak akan di PHK kan, dan e. adanya jaminan kepastian pembinaan karier.

c. *Kebutuhan Hubungan Sosial (Affiliation Needs)*

Kebutuhan hubungan sosial atau *affiliation needs* adalah kebutuhan untuk hidup bersama dengan orang lain. Kebutuhan ini hanya dapat terpenuhi bersama masyarakat. Kebutuhan sosial itu meliputi kebutuhan untuk disayangi, dicintai dan diterima oleh orang lain, kebutuhan untuk dihormati orang lain, kebutuhan untuk diikutsertakan dalam pergaulan, dan kebutuhan untuk berprestasi.

d. *Kebutuhan Pengakuan (Esteem Needs)*

Penerapan pengakuan atau penghargaan diri ini biasanya terlihat dari kebiasaan orang untuk menciptakan simbol-simbol. Dengan simbol-simbol itu ia merasa statusnya meningkat, dan dirinya sendiri disegani dan dihormati orang. Simbol-simbol tersebut dapat berupa bernain tenis, golf, merek sepatu atau jam tangan, tempat belanja atau merek mobil dan sebagainya. Hal itu adalah wajar, bila prestise itu dipadukan dengan memperlihatkan prestasi. Kalau menghendaki prestise tanpa prestasi tentu akan jadi bahan tertawaan orang saja.

e. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self Actualization Needs)*

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan tingkat kebutuhan yang paling tinggi. Untuk memenuhi kebutuhan puncak ini, biasanya seseorang bertindak bukan atas dorongan orang lain, tetapi kesadaran dan keinginan diri sendiri. Dalam kondisi ini seseorang ingin memperlihatkan kemampuan dirinya secara optimal di tempat masing-masing. Hal tersebut terlihat pada kegiatan pengembangan kapasitas diri melalui berbagai cara, seperti ikut diskusi, ikut seminar, lokakarya yang sebenarnya keikutsertaannya itu bukan didorong oleh ingin dapat pekerjaan, tetapi sesuatu yang berasal dari dorongan ingin memperlihatkan bahwa ia ingin mengembangkan kapasitas prestasinya

yang optimal. Kebutuhan aktualisasi diri mempunyai ciri-ciri yang berbeda dengan ciri-ciri kebutuhan yang lain, yaitu : a. Tidak dapat dipenuhi dari luar, karena harus dipenuhi dengan usaha pribadi itu sendiri, b. Pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri ini biasanya seiring dengan jenjang karier seseorang dan tidak semua orang mempunyai tingkat kebutuhan seperti ini.

c. David McClelland dengan Teori Motivasi Prestasi

Ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu :

- 1) *Need for achievement*. Merupakan kebutuhan untuk mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang. Kebutuhan ini berhubungan erat dengan pekerjaan, dan mengarahkan tingkah laku pada usaha untuk mencapai prestasi tertentu.
- 2) *Need for affiliation*. Merupakan kebutuhan akan kehangatan dan manfaatnya dalam hubungannya dengan orang lain. Kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.
- 3) *Need for power*. Kebutuhan untuk menguasai dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

Dalam kehidupan sehari-hari, ketiga kebutuhan tersebut selalu muncul pada tingkah laku individu. Hanya kekuatannya tidak sama antara kebutuhan-kebutuhan itu pada diri seseorang. Munculnya kebutuhan-kebutuhan itu sangat dipengaruhi oleh situasi yang sangat spesifik.

d. Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Teori ini merupakan pengembangan dari teori Hierarki Kebutuhan Maslow. Menurut teori Pemeliharaan motivasi ini, ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- 1) Faktor Pemeliharaan (*maintenance factor*). Faktor pemeliharaan disebut juga *hygiene factor*, berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman, dan kesehatan. Kebutuhan kesehatan merupakan kebutuhan yang berlangsung terus menerus karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya, orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, makan lagi dan seterusnya. Faktor pemeliharaan ini meliputi gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan tunjangan lainnya. Hilangnya faktor pemeliharaan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan absennya karyawan dan bahkan dapat menyebabkan banyaknya karyawan yang keluar. Faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan, agar kepuasan dan kegairahan bekerja karyawan dapat ditingkatkan.
- 2) Faktor motivasi (*motivation factors*). Faktor motivasi merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yang bersangkutan (intrinsik). Faktor motivasi ini mencakup kepuasan kerja, prestasi yang diraih, peluang untuk maju, pengakuan orang lain, kemungkinan pengembangan karier, dan tanggung jawab.

e. Clayton P. Alderfer dengan Teori ERG

Teori ini merupakan modifikasi dari teori Hierarki kebutuhan Maslow. Dimaksudkan untuk memperbaiki beberapa kelemahan teori

Maslow. Dalam modifikasi ini, memanfaatkan kelima tingkat kebutuhan Maslow menjadi tiga macam kebutuhan saja. Untuk setiap orang perlu memenuhi 3 kebutuhan tersebut dengan sebaik-baiknya.

- 1) *Existence* (keberadaan). *Existence* merupakan keberadaan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia ditengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* merupakan kebutuhan psikologi (rasa lapar, haus, tidur) dan kebutuhan rasa aman. Oleh karena itu kebutuhan ini amat mendasar untuk dipenuhi dengan sebaik-baiknya agar konsentrasi pikiran dan perhatian karyawannya terpusat untuk melaksanakan pekerjaan.
- 2) *Relatedness* (Kekerabatan). Kekerabatan merupakan keterkaitan antara seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Setiap orang dalam hidup dan pekerjaannya selalu berhubungan dengan orang lain. Dalam teori kekerabatan ini mencakup semua hubungan yang melibatkan hubungan seseorang dengan orang lain. Mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial dan sebagian kebutuhan prestise dalam teori Maslow. Seorang pemimpin yang mempunyai bawahan haruslah memperhatikan kebutuhan kekerabatan ini yang terdapat pada diri setiap orang, dan berupaya untuk memenuhinya dengan semampunya.
- 3) *Growth* (Pertumbuhan) Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Dalam kebutuhan ini akan dikombinasikan kedua kebutuhan ini. Walaupun dilihat dari kebutuhan masing-masing amat berbeda. Bila

kebutuhan ini dapat dipenuhi, diikuti pribadi yang bersangkutan mendorong dirinya untuk secara penuh mengembangkan kapasitas pribadinya sendiri.

Menurut Teori Motivasi Kebutuhan ERG yaitu :

- a. Memotivasi para bawahan dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka.
- b. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
- c. Pengarahan dan pemberian motivasi dilakukan secara persuasif dan dengan kata-kata yang dapat mempengaruhi gairah kerja.
- d. Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi.
- e. Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana dan prasarana yang baik dan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
- f. Tantangan untuk berprestasi dan promosi.

f. Douglass Mc Gregor dengan Teori X dan Teori Y.

Dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia yang terkandung dalam Teori X (teori Konvensional) dan Teori Y (teori potensial). Prinsip teori X didasarkan pada pola pikir konvensional, yang ortodoks, dan menyorot sosok negatif perilaku manusia serta memandang manusia secara optimis. Teori ini menganggap manusia itu : 1) Malas dan tidak suka bekerja. 2) Kurang bisa bekerja keras, menghindari dari tanggung jawab. 3) Mementingkan diri sendiri dan tidak mau peduli dengan orang lain. Karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi. 4) Kurang suka menerima perubahan, dan ingin tetap seperti yang dahulu.

Teori Y memandang manusia itu pada dasarnya 1) Rajin, aktif, dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif, 2) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi. 3) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton. 4) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Teori X dan teori Y pada dasarnya memang berlaku dan dapat kita terima dalam memandang manusia, tipe-tipe perilaku yang cocok dengan kedua teori tersebut. Dalam memberikan motivasi kepada bawahan, seorang pimpinan harus mempunyai kualifikasi bawahan, apakah mereka tipe X atau Y. Manusia tipe X memerlukan gaya kepemimpinan otoriter, sedangkan manusia tipe Y memerlukan gaya kepemimpinan partisipatif.

D. Teori Motivasi Proses

Teori proses pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa saja yang telah diperolehnya.

Ada tiga teori Motivasi Proses yaitu :

1. Teori Harapan (*Expectacy Theory*)

Teori harapan menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaannya adalah bergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dengan kebutuhan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginan sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya. Bila keyakinan yang diharapkan cukup besar untuk memperoleh kepuasan, ia akan bekerja keras pula, dan sebaliknya.

Model harapan mempunyai sejumlah implikasi nyata bagi manajer mengenai bagaimana memotivasi bawahan. Implikasi ini meliputi :

- a. Menentukan imbalan yang dinilai oleh setiap bawahan.
- b. Menentukan kinerja yang diinginkan.
- c. Mengupayakan agar tingkat kinerja dapat dicapai.
- d. Mengaitkan imbalan dengan kinerja.
- e. Menganalisa faktor apakah yang mungkin meniadakan efektivitas imbalan.
- f. Memastikan bahwa imbalan ini memadai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori ini menekankan bahwa manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman dalam setiap perilaku yang relatif sama. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Atasan harus bertindak adil terhadap bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif, bukan atas dasar suka atau tidak suka.

Untuk mempersepsikan keadilan, ada tiga aspek yang perlu dipahami yaitu orang lain, sistem yang berlaku yang menyangkut gaji, dan diri sendiri. Orang lain sebagai pembanding. Untuk menilai apakah seseorang mendapat perlakuan yang adil dalam kehidupan organisasionalnya, ia bisa melakukan perbandingan antara dirinya dengan orang-orang yang ada dalam organisasi. Sistem yang berlaku menyangkut gaji, yang perlu diperhatikan adalah sistem penggajian. Ada kalanya sistem yang berlaku dalam suatu organisasi dibandingkan dengan sistem yang berlaku di organisasi lainnya. Setiap orang mempunyai persepsi tertentu tentang diri sendiri yang tercermin dari berbagai hal seperti filsafat hidupnya, latar belakang

sosial, latar belakang pendidikan, usia, pengalaman dan mungkin juga jumlah tanggungannya, dan nilai-nilai yang dianut.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theoranaray*)

Teori pengukuhan didasarkan atas hubungan sebab dan akibat perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya, promosi bergantung pada prestasi yang selalu dapat dipertahankan, Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

E. Bentuk Motivasi Kerja

Menurut Wibiasuri (2014), terdapat tiga bentuk Motivasi Kerja, yaitu : Materiil Insentif, Non Materiil Insentif dan kombinasi Materiil Insentif dan Non Materiil Insentif.

Materiil Insentif adalah alat motivasi yang diberikan berupa uang atau barang yang memiliki nilai pasar, barang jadi yang memberikan kebutuhan ekonomi (seperti kendaraan, rumah dan lain-lain). Sedangkan Non Materiil Insentif adalah alat motivasi yang diberikan berupa barang atau benda yang tidak ternilai, jadi hanya memberikan kepuasan/kebanggaan rohani saja. Seperti Medali, piagam, bintang jasa an lain-lainnya. Kombinasi Materiil dan Non Materiil Insentif adalah alat motivasi yang diberikan berupa Materiil (uang atau barang) dan Non Materiil (medali, piagam dan lain-lainnya)

DAFTAR PUSTAKA

- Chukwuma, E.M., & Obiefuna, O. (2014) *Effect of Motivation on Employee Productivity: A Study of Manufacturing in Nnewi*. Journal of Managerial Studies and Research 2 (7)
- Hasibuan, H.M.S.P (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Sudaryo, Yoyo, Aribowo Agus & Sofianti, Nunung A. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja Fisik*. Yogyakarta: ANDI
- Sutrisno, E. (2019) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PRENADAMEDIA GROUP
- Wibiasuri, Anggalia..(2014) *Analisa Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Serta Pengaruhnya Terhadap Kinerja Guru (Studi Kasus Guru SMPN 5 Bandar Lampung)*. Bandar Lampung
- Wibowo (2016) *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

PROFIL PENULIS



Maliah, S.E., M.Si lahir di Campang Tiga, Ogan Komering Ulu (Sumatera Selatan), 6 Januari 1961. Menamatkan Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), di Kota Palembang (Sumatera Selatan). Tahun 1980 menamatkan Sekolah Menengah Atas (SMA) di Kota Sukabumi Jawa Barat. Memperoleh gelar Sarjana Ekonomi (S.E) jurusan Manajemen dari Universitas Sriwijaya Palembang (Sumatera Selatan) tahun 1987. Kemudian memperoleh gelar Magister Sain (M.Si) bidang Ilmu Ekonomi dengan konsentrasi Ekonomi Sumber Daya Manusia dari Program Pasca Sarjana Universitas Sriwijaya kota Palembang .

Pernah menjadi tenaga pengajar pada Universitas Tridinianti Palembang dari tahun 1989 sampai dengan tahun 2000. Tahun 2000 sampai dengan tahun 2011 pernah menjadi tenaga pengajar pada Universitas Muhammadiyah Bengkulu. Tahun 2011 sampai dengan sekarang aktif mengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas PGRI Palembang.

Pernah menjabat sebagai Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Bengkulu tahun 2000 sampai dengan tahun 2002. Tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 pernah menjabat sebagai Ketua Gugus Penjamin Mutu pada Fakultas Ekonomi Universitas PGRI Palembang.

Bidang minat dan spesialisasi adalah Manajemen Operasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Strategi, Ekonomi Manajerial, Perilaku Keorganisasian, dan Riset Operasi.

BAB 12 KEPEMIMPINAN



Wahjoe Mawardingsih

BAB 12

KEPEMIMPINAN

A. Pemimpin

Manusia telah ditakdirkan menjadi makhluk sosial, tidak bisa lepas dari manusia lainnya. Dalam kebersamaan dengan manusia lain, tentu dibutuhkan adanya seseorang atau beberapa orang yang memimpin. Terlebih bila kebersamaan tersebut sering atau rutin berlangsungnya tentu terdapat pembagian tugas dan peran, maka dibutuhkan pemimpin dalam kelompok tersebut.

Pemimpin berperan sebagai pengatur dan pengendali kelompoknya agar tujuan kelompok tercapai. Kemampuan berperan tersebut ada yang telah dimiliki dan diterapkan orang tersebut sejak ia masih batita, tapi ada yang mampu menjalankan peran tersebut setelah ia mempelajari peran dan situasi kondisi kelompok dan sekitar kelompoknya. Pemimpin yang sejak batita atau balita telah nampak jiwa kepemimpinannya, hal itu karena intuisinya untuk memimpin yang disebut dengan istilah *intuitive leader* telah ada dari sejak ia lahir. Karena *intuitive leadernya* kuat, maka sering kesempatan untuk menjadikannya sebagai seorang pemimpin formal ada padanya bila disertai kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan perkembangan situasi dan kondisi.

Terkait dengan peran pemimpin, seperti yang dikatakan Amirrullah pemimpin memiliki lima fungsi. Fungsi-fungsi tersebut: pertama, penentu arah organisasi; kedua, juru bicara atau penghubung dengan pihak di luar organisasi, bila dalam organisasi besar penghubung dengan pihak luar biasanya dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat; ketiga, komunikator, di sini pemimpin wajib

menyampaikan apa saja yang menjadi tujuan, strategi, dan tindakannya yang mesti dilaksanakan para bawahan, harus dikomunikasikan dengan baik oleh pemimpin; keempat, mediator yang rasional, netral serta obyektif wajib diterapkan oleh pemimpin saat mengatasi konflik dalam organisasi yang dipimpinnya; dan terakhir, berfungsi sebagai integrator agar dalam lingkup di bawah kendalinya tidak ada pengelompokan yang akan memecah kekompakan dan kerukunan agar melahirkan kreativitas untuk kemajuan organisasi. (Amirullah, 2015)

Bila kita mendengar seseorang menduduki jabatan pekerjaannya pada level manajer, tentu terlintas dalam benak pikiran, ia merupakan seorang pemimpin dalam lingkup pekerjaannya. Isi lintasan pikiran kita tersebut tidak salah bahwa seorang manajer adalah juga seorang pemimpin. Namun demikian ada perbedaan skop tugas dan luas wewenang, serta kriteria dari seorang manajer dibanding dengan seorang “pemimpin”. Seperti kita tahu, manajer cenderung mengendalikan timnya karena atas dasar kewenangan formal, sedangkan “pemimpin” mengatur tim kelompoknya atas kewenangan informal yang telah secara tidak langsung diakui keberadaannya dan kekuasaan informalnya oleh tim yang menjadi pengikutnya.

Kembali Amirullah menyatakan adanya perbedaan dari “pemimpin” dengan manajer seperti pada uraian berikut ini.

Pemimpin:

1. Berinovasi;
2. Tidak dapat dicetak;
3. Apa yang ada dikembangkan;
4. Kepentingan para bawahan merupakan bagian penting;
5. Menumbuhkan kepercayaan;
6. Sudut pandangnya menjangkau untuk jangka panjang;

7. Bertanya apa dan mengapa;
8. Berorientasi pada peluang masa depan;
9. Menciptakan;
10. Menentang *status quo*;
11. Adalah dirinya sendiri;
12. Melakukan hal yang benar.

Manajer:

1. Mengelola;
2. Dapat dicetak;
3. Memelihara;
4. Fokus pada sistem dan struktur;
5. Mengandalkan kontrol;
6. Berorientasi jangka pendek;
7. Bertanya bagaimana dan kapan;
8. Berorientasi pada hasil;
9. Meniru;
10. Menerima status quo;
11. Selalu siap diperintah;
12. Melakukan dengan benar (Amirullah, 2015).

Penulis menarik kesimpulan dari pendapat Amirullah di atas bahwa seorang “pemimpin” adalah seorang pionir di lingkungannya pendobrak budaya dengan modal percaya diri yang tinggi demi timnya, sedangkan seorang manajer adalah seorang pelaksana atau pekerja yang menjalankan peran menjadi pemimpin dari timnya dengan modal limpahan tugas menjalankan kepemimpinan untuk mengendalikan timnya.

Walaupun sebagai manajer, namun tentu memiliki beberapa kriteria yang sama dengan “pemimpin”, karena fungsinya sama-sama

mengendalikan timnya. Sobry Sutikno menyatakan adanya tiga kriteria yang minimal sekali wajib melekat pada seorang pemimpin yaitu: memiliki pengikut, memiliki kekuasaan, & memiliki kemampuan. (Sutikno, 2014) Seorang pemimpin akan bekerja dengan baik bila minimal dalam dirinya terdapat semangat dan rasa percaya diri mampu membawa timnya menjadi sukses, menjalankan tugas dengan penuh tanggung-jawab, cerdas, berwawasan luas dan adaptif.

Seperti kita ketahui dalam suatu organisasi atau perusahaan, manajer atau pemimpin secara garis besar umumnya dibagi menjadi tiga level. Tiga level dari atas tersebut yaitu top manajer, middle manajer, low manajer. Semakin kebawah levelnya, ketrampilan teknisnya dituntut lebih banyak daripada keterampilan manajerialnya. Robert Katz menyampaikan bahwa terdapat beberapa keterampilan yang wajib dimiliki oleh seorang pemimpin. Keterampilan tersebut ialah dibidang teknis, humanis (contohnya terampil dalam bekerjasama, penuh pengertian, bijaksana), serta dalam perencanaan. (Sutikno, 2014)

Apapun level pemimpin di dalamnya tentunya menunjukkan adanya kekuasaan atau power yang ia miliki untuk memimpin. Ada aneka macam kekuasaan atau power yang dimiliki pemimpin. Irham Fahmi dalam bukunya *Perilaku Organisasi Teori, Aplikasi dan Kasus* menyatakan bahwasanya terdapat bentuk kekuasaan, yang mengakibatkan seorang pemimpin berkuasa yaitu pertama, berkuasa karena adanya paksaan disebut kekuasaan paksaan; kedua, kekuasaan legitimasi; ketiga, kekuasaan keahlian; ke empat, kekuasaan penghargaan; ke lima, kekuasaan referensi; dan terakhir, kekuasaan informasi. (Fahmi, 2013) Bila diamati, kekuasaan seorang pemimpin akan nampak dikala sang pemimpin tersebut memberi kesimpulan dan keputusan dari adanya suatu masalah yang membutuhkan suatu

kebijakan untuk bisa memberi solusi agar tujuan kelompok atau tim tercapai.

Secara umum, dibutuhkan keterampilan dalam menjalankan kepemimpinan dalam suatu organisasi. Keterampilan tersebut dibagi menjadi tiga macam oleh Keith Davis, yaitu *technical skills*, *human skills*, dan *conceptual skills*. *Technical skill* adalah kemampuan dalam melakukan pekerjaan secara teknis atau secara nyata. *Human skill* merupakan kemampuan dalam bekerja sama dan membangun tim kerja bersama orang-orang lain. *Conceptual skill* yaitu kemampuan berpikir dan mengungkapkan pemikirannya dalam bentuk model kerangka kerja dan konsep-konsep lain untuk memudahkan pekerjaan secara teknis. (Alma, 2019)

Keterampilan pemimpin termasuk terampil disaat tim atau organisasinya menghadapi konflik. Baik itu konflik yang bersumber dari internal tim atau organisasi maupun dari luar. Konflik bisa terjadi apabila terdapat benturan pada dua atau lebih atas suatu kepentingan. Benturan atau kepentingan dari pihak lain yang saling menindih, hal ini bisa berpotensi menjadi pemicu lahirnya konflik. Konflik bisa terjadi dimana saja, kapan saja, di dalam maupun di luar praduga awal saat perencanaan. Taraf kesulitan konflik bervariasi, ada yang ringan, sedang, ataupun berat. Konflik yang ada jangan dihindari, harus dihadapi dan diatasi agar selesai dengan menyenangkan. Masalah atau konflik yang terjadi pada tim atau organisasi, wajib diatasi bersama. Namun yang berkuasa untuk menetapkan dan menggerakkan solusi adalah para pemimpin.

Sobry Sutikno menyampaikan pemimpin harus memperhatikan adanya beberapa hal saat mengatasi masalah atau konflik yang melanda organisasi atau timnya, yaitu sebagai berikut: komunikasi efektif perlu diterapkan dalam system manajemen; konflik bisa diprediksi, maka perlu dicegah agar tidak terjadi; *system*

operasional prosedur (SOP) termasuk terkait hak dari bawahan; kala konflik muncul diawal, segera diselesaikan agar tidak membesar; iklim kerja yang kondusif perlu selalu tercipta; kerja-sama tim selalu dalam keadaan solid termasuk antar unit kerja; menanamkan pemahaman ke dalam timnya akan jangan ada yang merasa paling hebat; dan rasa kekeluargaan dengan adanya saling pengertian, toleransi dan solidaritas dalam tim atau unit dan antar unit. (Sutikno, 2014)

B. Kepemimpinan

Pemimpin dan kepemimpinan adalah dua istilah yang saling melekat. Bisa diibaratkan semacam sekeping uang koin, yang memiliki dua sisi yang terdapat perbedaan namun satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Bisa dipahami dari paparan-paparan sebelumnya, pemimpin adalah orang yang melakukan kegiatan memimpin orang lain. Kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pemimpin saat memimpin disebut kepemimpinan.

Kepemimpinan yang baik, pemimpin akan melakukan hal-hal yang menjadi tugasnya dengan gaya khasnya, disesuaikan dengan tim atau organisasinya dengan efektif dan efisien. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin ternyata memiliki pengaruh besar terhadap kinerja. Kinerja dapat dilihat dari tingkatan, yaitu kinerja individual, kinerja tim, dan kinerja organisasi atau perusahaan. Maka gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap: kinerja dari masing-masing anggota tim atau karyawannya, dan kinerja tim dan kinerja organisasinya juga untuk jangka waktu yang panjang. Gaya kepemimpinan mempengaruhi kesuksesan tim atau organisasi yang dipimpinya. Riinawati mengatakan kesejahteraan yang diterima karyawannya, baik dari segi materi maupun moril merupakan indikator gaya kepemimpinan yang sukses. (Riinawati, 2019)

Tugas pekerjaan para pemimpin tidaklah mudah dan ringan, maka dibutuhkan beberapa syarat yang perlu dimiliki oleh para pemimpin. Diantaranya adalah ketahanan fisik yang prima, kecerdasan intelegensi (IQ) dan kecerdasan emosi (EQ) dalam kepemimpinan. Kecerdasan intelegensia berkaitan dengan kecerdasan menggunakan logika, daya nalar yang rasional. Kecerdasan emosi menggunakan kekuatan emosi atau perasaan. Kecerdasan emosi bisa banyak diperoleh dari kehidupan sehari-hari. Kecerdasan emosi pemimpin adalah kemampuan emosinya untuk bisa memahami emosinya sendiri dan emosi orang lain. Salah satu *Tenggang rasa* atau *tepo sliro* harus sering dipergunakan oleh pemimpin dalam kepemimpinannya, bila dalam bahasa Indonesia disebut empati, akan mampu membangkitkan emosi bawahan atau timnya untuk bersemangat berkinerja dengan bagus. Ciri dari seorang pemimpin yang dalam kepemimpinannya menggunakan kecerdasan emosi, biasanya memiliki kepribadian: *positif thinking*; sebelum bertindak, akan menempatkan diri seolah ia menjadi orang yang akan ditindak (empati); perasaan orang lain atau bawahannya bisa ia pahami perindividualnya; kala sedang tidak nyaman perasaannya, mampu mengendalikan emosinya; dan di lingkungan kerjanya berinteraksi positif. (Sutikno, 2014)

Kecerdasan intelegensia dan kecerdasan emosi seorang pemimpin dalam kepemimpinannya terkadang mampu merubah budaya organisasi yang berlangsung di dalam organisasi atau timnya yang sudah berlangsung lama. Kepemimpinan yang baik akan mempertahankan budaya organisasi yang baik, dan akan merubah bila budaya organisasinya jelek atau sudah tidak sesuai perkembangan jaman. Budaya organisasi yang baik, mampu mengimbangi atau beradaptasi dengan dunia luar. Termasuk di dalamnya merubah budaya organisasi konvensional ke budaya digital.

Kini kegiatan kepemimpinan tidak bisa lepas dari pengaruh budaya digital yang telah merasuk ke dalam banyak segi kehidupan manusia, termasuk kehidupan berorganisasi. Pemimpin yang baik akan membawa tim atau organisasinya merubah budaya yang serba konvensional ke budaya yang banyak menggunakan kecanggihan digital walaupun melalui proses adaptasi dengan waktu yang tidak cepat. Canggih Gumanky Farunik mengungkapkan bahwa "Kepemimpinan di era digital mendorong banyak sekali persoalan, terutama mengenai kesiapan pemimpin dan anggotanya dalam mengeksplorasi segala kemungkinan dalam penggunaan teknologi digital untuk memaksimalkan usahanya." (Farunik, 2019) Namun dengan gaya kepemimpinan dan ditunjang fasilitas serta kesiapan seluruh elemen organisasi, persoalan yang disampaikan Canggih Gumanki Farunik tidak akan terjadi.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. (2019). *Kewirausahaan* (24 ed.). Alfabeta.
- Amirullah. (2015). *Kepemimpinan dan Kerja Sama Tim*. Mitra Wacana Media.
- Fahmi, I. (2013). *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus* (1 ed.). Alfabeta.
- Farunik, C. G. (2019). Strategi Digital Leadership menurut Pendekatan Kepemimpinan Situasional. *Primanomics: Jurnal Ekonomi & Bisnis*, 17(1), 1-13.
- Ganiem, L. M., & Kurnia, E. (2019). *Komunikasi Korporat: Konteks Teoritis dan Praktis*. Kencana.
- Junaedi, F. (2019). *Etika Komunikasi di Era Siber*. Rajawali Press.
- Nasrullah, R. (2021). *Manajemen Komunikasi Digital: Perencanaan, Aktivitas, dan Evaluasi* (1 ed.). Kencana.
- Riinawati. (2019). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi dan Organisasi*. Pustaka Baru.
- Sutikno, S. (2014). *Pemimpin & Kepemimpinan* (1 ed.). Holistica.

PROFIL PENULIS



Wahjoe Mawardiningsih lahir di Surakarta pada tahun 1970. Pendidikan formal yang pernah dijalani: pada Akademi Sekretaris dan Manajemen Indonesia (ASMI Solo) jurusan Sekretaris pada tahun 1988 hingga Januari 1992; di Jurusan Komunikasi Massa, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret pada tahun 1989 hingga 1995; lalu melanjutkan di Magister Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Sebelas Maret pada tahun 2010 hingga 2013.

Pekerjaan yang pernah dijalani menjadi: asisten dosen pada UPT Komputer Universitas Sebelas Maret 1992 hingga 1994; dosen tidak tetap untuk mata kuliah Komputer pada ASMI Solo, pada tahun 1993 hingga 1996; 1997 hingga 1999 menjadi Kepala Biro Administrasi Keuangan dan Umum Universitas Surakarta dan dosen tidak tetap. Tahun 1999 menjadi dosen tetap pada Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Surakarta. Mulai tahun 2018 menjadi Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi Universitas Surakarta.

BAB 13 KEPUASAN KERJA



Amelia Trisavinaningdiah

BAB 13

KEPUASAN KERJA

A. Pengertian Kepuasan Kerja

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 oleh adanya perbedaan pada dirinya dan masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan dirasakan dan sebaliknya. Hubungan antara bawahan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktivitas kerja. Kepuasan kerja 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.

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan kerja, metrik yang tidak dapat dihitung, didefinisikan sebagai tanggapan emosional positif yang dialami saat melakukan pekerjaan atau saat berada di tempat kerja. Perusahaan terkemuka sekarang ini mencoba mengukur perasaan ini, dengan survei kepuasan kerja menjadi bahan pokok di sebagian besar tempat kerja.

Sedangkan menurut Davis yang dikutip Mangkunegara (2018,117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang

menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan peningkatan jenjang karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, mutu pengawasan. Adapun perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain, umur, kondisi kesehatan, kemampuan, pendidikan.

Menurut Hasibuan (2019,202) mengungkapkan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Selanjutnya Hasibuan menjelaskan bahwa tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu guru berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* besar maka secara relatif kepuasan kerja guru baik. Sebaliknya jika kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* kecil maka kepuasan kerja guru di sekolah bertambah. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/organisasi.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Empat faktor yang kondusif bagi munculnya level tinggi kepuasan kerja karyawan meliputi pekerjaan yang secara mental menantang (pekerjaan yang memberikan peluang kepada mereka untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan keragaman tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang bagaimana kinerja mereka), imbalan yang setimpal (karyawan menginginkan sistem pembayaran dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak bermakna ganda, dan sesuai dengan harapan mereka), kondisi kerja yang mendukung (lingkungan kerja mereka untuk kenyamanan pribadi skaligus untuk memfasilitasi kinerja yang baik), dan mitra kerja yang mendukung (pekerjaan juga memenuhi kebutuhan interaksi social mereka dengan mitra kerja maupun perilaku atasan), demikian Robbins (2012,112).

Menurut Marihot (2019,291-292) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain :

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.
3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkandan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

5. Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.
6. Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan psikologi.

C. Mengukur Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja ternyata sangat bervariasi, baik dari segi analisa statistik maupun dari segi pengumpulan datanya. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini biasanya melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket maupun dengan pertemuan kelompok kerja. Dalam semua kasus, kepuasan kerja diukur dengan kuesioner laporan diri yang diisi oleh karyawan. Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan melalui beberapa pendekatan, yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, kepuasan kerja dilihat sebagai konsep permukaan, dan sebagai fungsi kebutuhan yang terpenuhi.

1. Pengukuran Kepuasan Kerja Dilihat Sebagai Konsep Global

Konsep ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai atau tidak disukai dari suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu pertanyaan (soal). Cara ini memiliki sejumlah kelebihan, diantaranya adalah tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh mereka yang ditanyai. Selain itu cara ini cepat, mudah diadministrasikan dan diberi nilai. Kuesioner satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi dari pertanyaan yang diajukan. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi, dan sebagainya.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja Dilihat Sebagai Konsep Permukaan

Konsep ini menggunakan konsep *facet* (permukaan) atau komponen, yang menganggap bahwa kepuasan karyawan dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda dapat bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep *facet* yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktek manajemen, hubungan atasan-bawahan, otonomi dan tanggung jawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan, serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja Dilihat Sebagai Kebutuhan Yang Terpenuhi

Yaitu suatu pendekatan terhadap pengukuran kepuasan kerja yang tidak menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja, pendekatan ini dikembangkan oleh Porter.

Greenberg dan Baron menunjukkan tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja yaitu :

a. Rating Scale dan Kuesioner

Dengan metode ini orang menjawab pertanyaan dari kuesioner yang menggunakan rating scales sehingga mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

b. Critical incidents

Individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang dirasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak pekerja yang

menyebutkan situasi pekerjaan dimana mereka mendapatkan perlakuan kurang baik oleh supervisor atau sebaliknya.

c. Interviews

Dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja dapat diketahui sikap mereka secara langsung dan dapat mengembangkan lebih dalam dengan menggunakan kuesioner yang terstruktur.

Penelitian dari Spector (Rivai, 2015, p. 69) mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan dan ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja dari sembilan aspek yaitu:

1. Upah : jumlah dan rasa keadilannya
2. Promosi : peluang dan rasa keadilan untuk mendapatkan promosi
3. Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan manajerial oleh penyelia
4. Benefit: asuransi, liburan dan bentuk fasilitas yang lain
5. *Contingent rewards* : rasa hormat, diakui dan diberikan apresiasi.
6. *Operating procedures* : kebijakan, prosedur dan aturan
7. *Coworkers* : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten
8. *Nature of work* : tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak
9. *Communication* : berbagai informasi didalam organisasi (verbal maupun Non-verbal)

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu, (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Cetakan kedua. Bandung: PT. Refika Aditams
- Marihot. (2019). *Faktor pengaruh di dalam kepuasan kerja*. Sumatera Utara : Universitas Sumatera Utara.
- Rivai, Veithzal. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Kepraktek*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. (2012). *Management*, England: British. PT. Pearson Education Limited.
- <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>
- <https://teorionline.wordpress.com/2012/03/11/konsekuensi-dari-kepuasan-kerja/>

PROFIL PENULIS



Penulis yang bernama Amelia Trisavinaningdiah atau biasa dikenal dengan nama panggilan Vyna adalah anak pertama dari empat bersaudara. Penulis dilahirkan di Jakarta pada tanggal 11 Maret 1987. Sedari kecil penulis terbiasa dengan hidup mandiri karena kedua orang tua sibuk bekerja dan keluarga yang memiliki jiwa pekerja keras. Ayahnya yang bernama Badar Purwanto adalah seorang wiraswasta dan ibunya yang bernama Budiyahningsih seorang pakar hukum di salah satu institusi lembaga negara yang mengabdikan untuk negara. Penulis menempuh pendidikan mulai dari SD Islam Madrasah Islamiyah Istiqomah di kota Tangerang (lulus tahun 1998), kemudian melanjutkan sekolah ke MTS Negeri 1 Cikokol Tangerang (lulus tahun 2001) dan meneruskan kembali ke sekolah menengah umum SMA Pramita Tangerang (lulus tahun 2004) hingga pada akhirnya bisa menempuh masa kuliah di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Muhammadiyah Tangerang (lulus tahun 2009), kemudian melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi di Magister Manajemen Jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi di Universitas Mercu Buana Jakarta (lulus tahun 2015). Penulis sudah mulai tertarik dengan dunia kepersonaliaan sejak masuk jurusan Manajemen Sumberdaya Manusia di Universitas Muhammadiyah Tangerang dan didukung dengan dunia pekerjaan yang digelutinya. Kini penulis bekerja di salah satu

Perguruan Tinggi Swasta di Tangerang sebagai Dosen di Universitas Muhammadiyah Tangerang. Di luar jam kerja, penulis lebih memilih menghabiskan waktu produktif menulis buku dan jurnal penelitian.

Dengan mengabdikan pada dunia pendidikan, maka tenaga pengajar dituntut untuk melaksanakan tri dharma perguruan tinggi yaitu Pendidikan dan Pengajaran, Penelitian dan Pengembangan, dan Pengabdian Kepada Masyarakat. Maka dari itu, penulis sangat tertarik untuk melakukan penelitian di bidang pemasaran dan sumber daya manusia yang merupakan bagian dari ilmu manajemen yang ada dalam aspek ekonomi. Karena cita-cita dan impian penulis dari kecil yaitu bisa memberikan ilmu yang bermanfaat bagi orang sekitar. Semoga dengan penerbitan buku ini mampu memberikan kontribusi yang positif bagi dunia pendidikan.

BAB 14

PRODUKTIVITAS KERJA



Muhammad Arif

BAB 14

PRODUKTIVITAS KERJA

A. Pengertian Produktivitas Kerja

Keberlangsungan hidup organisasi sangat ditentukan oleh produktivitas kerja secara keseluruhan. Produktivitas organisasi ditentukan oleh kinerja dari individu-individu karyawan yang tergabung pada pencapaian kerja masing-masing bagian departemen organisasi.

Produktivitas secara umum diartikan perbandingan antara apa yang telah dihasilkan (output) antara apa yang digunakan (input). Sebagaimana yang dikemukakan oleh (Swashta, 2017) adalah:

“Produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang atau jasa yang diproduksi) dengan hasil (jumlah karyawan, modal, energy, dan sebagainya) yang digunakan untuk menghasilkan hasil tersebut.”

Produktivitas juga merupakan hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masuknya yang sebenarnya. Misalnya saja, “produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masuk atau output: input. Masukan sering dibatasi dengan masukan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam kesatuan fisik bentuk dan nilai (Sinungan, 2009).

Sedangkan pusat produktivitas Nasional Departmen Tenaga Kerja Republik Indonesia tahun 2003 mengemukakan pengertian produktivitas yaitu sebagai ukuran dari tingkat efesiensi dan efektifitas dari setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung dengan membandingkan antara jumlah yang telah

dihasilkan dengan semua sumber yang telah dipergunakan atau seluruh sumber yang dipakai.

Menurut definisi (Stoner, 2003) produktifitas kerja karyawan sebagai nisbah keluaran terhadap masukan adalah suatu ukuran efesiensi manajer dalam menggunakan sumber daya organisasi yang langka untuk menghasilkan barang dan jasa. Makin besar nilai nisbahnya semakin besar pulalah efesiensinya. Produktivitas merupakan nisbah atau rasio antara hasil kegiatan (*output*) dan segala pengorbanan (*biaya*) untuk mewujudkan hasil (*input*). (Nasution, 2001)

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran dari pada hasil kerja atau kinerja seseorang dengan proses input sebagai masukan dan output sebagai keluarannya yang merupakan indikator daripada kinerja karyawan dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Pada penelitian ini yang dimaksud dengan produktivitas kerja adalah *performance appraisal* atau penilaian kinerja yang merupakan suatu penggambaran sistematis tentang individu atau kelompok yang berkaitan dengan kelebihan dan kekurangan dalam suatu pekerjaan sebagai bentuk evaluasi bagi individu yang berkaitan dengan pelaksanaan organisasinya (Cascio, 1998).

Untuk melihat efektivitas kinerja. Larsen dan Mitchell mengusulkan beberapa teori, antara lain pendekatan kontingensi (*contingency approach*) yang merupakan gabungan dari berbagai pendekatan lain. Intinya adalah kinerja akan tergantung kepada adanya perpaduan yang tepat antara individu dan pekerjaannya. Untuk mencapai produktivitas kerja maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal (Sedarmayanti, 2009).

Produktivitas kerja merupakan suatu ukuran hasil kerja yang dicapai dari keluaran input yang telah dikeluarkan dibandingkan dengan hasil kerja yang dicapai secara efektif dan efisien oleh individu maupun organisasi.

B. Rasio Produktivitas

Secara teknis, produktivitas merupakan suatu perbandingan antara output dengan input. Formula produktivitas dapat dinyatakan sebagai berikut (Sarjono, 2001) :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{O}{I}$$

Atau

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Efektivitas Menghasilkan Output}}{\text{Efisiensi Penggunaan Input}}$$

Ukuran produktivitas tidak sama dengan efisiensi. Efisiensi merupakan ukuran dalam membandingkan penggunaan input yang direncanakan dengan realisasi penggunaan masukan. Jika masukan yang sebenarnya digunakan makin besar penghematannya maka tingkat efisiensi semakin tinggi. Namun, semakin kecil masukan yang dapat dihemat, semakin rendah tingkat efisiensi. Pengertian efisiensi lebih berorientasi pada masukan sedangkan masalah output kurang menjadi perhatian utama. (Sarjono, 2001)

C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut balai Pengembangan Produktifitas Daerah, enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja adalah : (Sedarmayanti, 2009)

1. Sikap kerja, seperti: kesediaan untuk bekerja secara bergiliran (*shift work*), dapat menerima tambahan tugas dan bekerja dalam satu tim.
2. Tingkat keterampilan, yang ditentukan oleh pendidikan, latihan daldam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik industri.
3. Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan organisasi yang tercermin dalam usaha baersama antara pemimpin organisasi dan tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas melalui lingkaran pengawasan mutu (*quality control circles*) dan panitia mengenai kerja unggulan.
4. Manajemen produktivitas yaitu manajemen yang efisien mengenai sumber dan system kerja untuk mencapai peningkatan produktivitas .
5. Efisiensi tenaga kerja, seperti perencanaan tenaga kerja dan tambahan tugas.
6. Kewiraswastaan, yang tercermin dalam pengambilan resiko, kreativitas dalam berusaha, dan berada dalam jalur yang benar dalam usaha.

Disamping hal tersebut, terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, di antaranya adalah: (Sedarmayanti, 2009)

1. Sikap Mental. Meliputi
 - a. Motivasi Kerja, Motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (*driving force*) yang menyebabkan orang berbuat

sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan sesuatu. Misal: seorang ingin naik pangkat atau naik gaji, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut;

- b. Disiplin Kerja;
 - c. Etika Kerja.
2. Pendidikan, Pada umumnya orang yang mempunyai pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas. Pendidikan disini dapat berarti pendidikan formal maupun non formal. Tingginya kesadaran akan pentingnya produktivitas dapat mendorong pegawai yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif.
 3. Keterampilan, Pada aspek tertentu apabila pegawai semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik. Pegawai akan menjadi lebih terampil apabila mempunyai kecakapan (*ability*) dan pengalaman (*experience*) yang cukup.
 4. Manajemen, Pengertian manajemen disini dapat berkaitan dengan sistem yang diterapkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat maka akan menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong pegawai untuk melakukan tindakan yang produktif.
 5. Hubungan Industrial Pancasila (H.I.P), Dengan penerapan Hubungan Industrial Pancasila maka, akan:
 - a. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktivitas dapat meningkat.

- b. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dan dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi aktif dalam usaha me ningkatkan produktivitas.
 - c. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkan jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.
6. Tingkat Penghasilan, Apabila tingkat penghasilan memadai maka dapat menimbulkan konsentrasi kerja dan kemampuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan produktivitas.
 7. Gizi dan kesehatan, Apabila pegawai dapat dipenuhi kebutuhan gizinya dan berbadan sehat, maka akan lebih kuat bekerja, apalagi bila mempunyai semangat yang tinggi maka akan dapat meningkatkan produktivitas kerjanya.
 8. Jaminan Sosial, Jaminan sosial yang diberikan oleh suatu organisasi kepada pegawainya dimaksudkan untuk meningkatkan pengabdian dan semangat kerja. Apabila jaminan sosial pegawai mencukupi maka akan dapat menimbulkan kesenangan bekerja, sehingga men dorong pemanfaatan kemampuan yang dimiliki un uk meningkat kan produktivitas kerja.
 9. Lingkungan dan Iklim Kerja, Lingkungan dan iklim kerja yang baik akan mendorong pegawai agar senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.
 10. Sarana produksi, Mutu sarana produksi berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Apabila sarana produksi yang

digunakan tidak baik, kadang-kadang dapat menimbulkan pemborosan bahan yang dipakai.

11. Teknologi, Apabila teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan:
 - a. Tepat waktu dalam penyelesaian proses produksi.
 - b. Jumlah produksi yang dihasilkan lebih banyak dan bermutu.
 - c. Memperkecil terjadinya pemborosan bahan sisa.

12. Kesempatan berprestasi, Pegawai yang bekerja tentu mengharapkan peningkatan karier atau pengembangan potensi pribadi yang nantinya akan bermanfaat baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Apabila terbuka kesempatan untuk berprestasi, maka akan menimbulkan dorongan psikologis untuk meningkatkan dedikasi serta pemanfaatan potensi yang dimiliki untuk meningkatkan produktivitas kerja.

Faktor manajemen sangat berperan dalam meningkatkan produktivitas kerja, baik secara langsung melalui perbaikan organisasi dan tata prosedur untuk memperkecil pemborosan, maupun secara tidak langsung melalui penciptaan jaminan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang, penyediaan fasilitas latihan, dan perbaikan penghasilan serta pemberian jaminan sosial.

Faktor lain yang harus diperhatikan perusahaan dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawan yaitu dengan memberikan pelatihan. Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi (Mathis & Jackson, 2002). Pelatihan berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Sunarto, 2012).

D. Usaha Meningkatkan Produktivitas kerja

Usaha-usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja menurut J. Ravianto (1990) adalah :

1. Peningkatan pendidikan pelatihan;
2. Perbaikan penghasilan dan system pengupahan yang dapat menjamin perbaikan gaji;
3. Pemilihan teknologi dan sarana lengkap untuk berproduksi;
4. Peningkatan kemampuan manajemen pimpinan;
5. Kesempatan untuk berkembang.

Untuk meningkatkan produktivitas kerja maka organisasi perlu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap hasil kerja yang dicapai oleh individu-individu secara periodik. Hasil monitoring tersebut dibahas dalam rapat tinjauan manajemen untuk merumuskan *corrective action* (tindakan perbaikan) untuk peningkatan kinerja pada masa datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Cascio, W. (1998). *Applied Psychology in Personnel Management. Third edition*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- J.Ravianto. (1986). *Produktivitas dan pengukuran, Bagaimana Mengukur Produktivitas*. Jakarta: Lembaga Sarana Informasi Usaha.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu (Total Quality Management)*. Jakarta: Anggota IKPI, Ghalia Indonesia.
- Ravianto, J. (1990). *Produktivitas Manusia dan Pengukuran*. Jakarta: SIUPP.
- Sarjono, H. (2001). Model Pengukuran Produktivitas Berdasarkan Pendekatan Rasio Output Per Input. *The Winners*, 2(2), 130-136.
- Sedarmayanti. (2009). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Sinungan, M. (2009). *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Stoner, J. A. (2003). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sunarto. (2012). Pengaruh pendidikan pelatihan dan kesesuaian penempatan terhadap kinerja pegawai Dinas Pekerjaan Umum kota Kediri. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 157-168.
- Swashta, B. (2017). *Manajemen Penjualan*. Yogyakarta: BPFE.

PROFIL PENULIS



Muhammad Arif, lahir di Sungai Upih, pada 28 April 1988. Saat ini merupakan Dosen tetap pada Program Studi Ekonomi Syariah Fakultas Agama Islam Universitas Islam Riau. Selain sebagai dosen juga aktif melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat yang dipublikasikan pada jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi serta aktif sebagai pembicara pada seminar dan workshop.

Lulus S1 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam negeri Sultan Syarif Kasim Riau tahun 2012. Lulus S2 di Program Master Manajemen Universitas Muhammadiyah Jakarta tahun 2015. Saat ini sedang menempuh *Programme Doctor Of Philosophy In Management Kulliyah Muamalat and Management Sciences Sultan Abdul Halim Mu'adzam Shah International Islamic University* Malaysia. Selain sebagai akademisi juga aktif pada organisasi kemasyarakatan yaitu Ikatan Keluarga Alumni (IKA) UIN SUSKA Riau. Ketua umum Dewan Pimpinan Wilayah (DPW) Lembaga Barisan Muda Wirausaha Indonesia (LBM WI).

BAB 15 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA



Alini

BAB 15

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

A. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Masalah keselamatan kerja telah dikenal sejak berabad yang lalu sejalan dengan perkembangan industri. Namun secara spesifik, baru dimulai sekitar tahun 1800an bersamaan dengan revolusi industri di Inggris yang ditandai dengan ditemukannya mesin uap yang membawa perubahan mendasar dalam proses produksi.

Perubahan ini menimbulkan dampak luas khususnya hubungan antar manusia di tempat kerja. Manusia berubah menjadi sekedar alat produksi sebagaimana dengan mesin dan alat kerja lainnya yang dengan mudah diganti dengan yang baru. Karena itu keselamatannya kurang mendapat perhatian sehingga terjadi banyak kecelakaan kerja (Ramli, 2013).

Filosofi kesehatan dan keselamatan kerja merupakan pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan jasmani maupun rohani tenaga kerja pada khususnya dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya menuju masyarakat adil, makmur, dan sejahtera.

Secara hakiki keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan upaya atau pemikiran serta penerapannya yang ditujukan untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja khususnya dan manusia pada umumnya. Jika dipandang dari aspek keilmuan, keselamatan dan kesehatan kerja merupakan suatu ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam upaya mencegah kecelakaan, kebakaran, peledakan, pencemaran, dan penyakit akibat kerja. Sedangkan pengertian secara keilmuan adalah

suatu ilmu pengetahuan dan penerapannya dalam usaha mencegah kemungkinan terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja.

Keselamatan kerja adalah suatu keadaan terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan. Keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang harus dilakukan selama bekerja. Secara umum keselamatan kerja memiliki makna sebagai berikut:

1. Mengendalikan kerugian dari kecelakaan (*control of accident loss*);
2. Kemampuan untuk mengidentifikasi mengurangi dan mengendalikan risiko yang tidak bisa diterima (*the ability to identify and eliminate unacceptable risk*).

Kesehatan kerja didefinisikan oleh Kuswana (2016) sebagai suatu keadaan seorang pekerja yang terbebas dari gangguan fisik dan mental sebagai akibat pengaruh interaksi pekerjaan dan lingkungannya. Buntarto dkk (2015) mengatakan kesehatan kerja adalah suatu kondisi kesehatan yang bertujuan agar masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik jasmani, rohani, maupun sosial, dengan usaha pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan dan lingkungan kerja maupun penyakit umum.

B. Tujuan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja bertujuan untuk menjamin kesempurnaan atau kesehatan jasmani dan rohani tenaga kerja serta hasil karya dan budayanya. Secara singkat Buntarto dkk (2015), menguraikan ruang lingkup kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja sebagai berikut:

1. Memelihara lingkungan kerja yang sehat;
2. Mencegah, dan mengobati keracunan yang ditimbulkan dari kerja;
3. Mencegah dan mengobati kecelakaan yang disebabkan akibat pekerjaan sewaktu bekerja;
4. Memelihara moral, mencegah, dan mengobati keracunan yang timbul dari kerja;
5. Menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaan;
6. Merehabilitasi pekerja yang cedera atau sakit akibat pekerjaan.

Menurut Kuswana (2016), tujuan utama keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Mengamankan suatu sistem kegiatan atau pekerjaan mulai dari input, proses sampai dengan *output*;
2. Penerapan program keselamatan kerja juga diharapkan dapat meningkatkan kesejahteraan (*well-being*).

C. Fungsi Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja memiliki fungsi antara lain:

1. Antisipasi, identifikasi, dan evaluasi kondisi serta praktik berbahaya;
2. Membuat desain pengendalian bahaya, metode, prosedur, dan program kerja;
3. Menerapkan, mendokumentasikan, dan menginformasikan rekan lainnya dalam hal pengendalian bahaya dan program pengendalian bahaya;
4. Mengukur, memeriksa kembali keefektifan pengendalian bahaya dan program pengendalian bahaya.

Kesehatan kerja memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Identifikasi dan melakukan penilaian terhadap risiko dari bahaya kesehatan di tempat kerja;
2. Memberikan saran terhadap perencanaan, pengorganisasian dan praktek kerja termasuk desain tempat kerja;
3. Memberikan saran, informasi, pelatihan, edukasi tentang kesehatan kerja dan alat pelindung diri;
4. Melaksanakan survey terhadap kesehatan kerja;
5. Terlibat dalam proses rehabilitasi;
6. Mengelola P3K dan tindakan darurat.

(Rejeki, 2016)

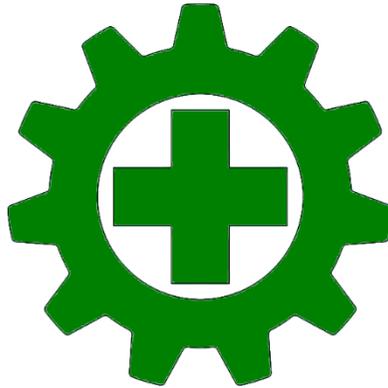
D. Organisasi Keselamatan Kerja

Organisasi keselamatan kerja terbentuk dengan tujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan, sakit, cacat, dan kematian akibat kerja, dengan lingkungan kerja yang sehat, bersih, aman dan nyaman. Organisasi dapat dibentuk di tingkat pemerintah, perusahaan atau oleh kelompok atau serikat pekerja.

Di Indonesia, organisasi pemerintah yang menangani masalah keselamatan kerja di tingkat pusat dibentuk dibawah Direktorat Pembinaan Norma Keselamatan Kesehatan Kerja. Disamping itu, organisasi keselamatan dan kesehatan kerja dibentuk di perusahaan-perusahaan dan ikatan ahli tertentu (Rejeki, 2016).

E. Lambang Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Lambang keselamatan dan kesehatan kerja beserta arti dan maknanya tertuang dalam Kepmenaker RI 1135/MEN/1987 tentang bendera Keselamatan dan Kesehatan Kerja. Berikut ini adalah penjelasan mengenai arti dan makna lambang K3 tersebut:



Gambar 15.1 Lambang K3

Bentuk lambang K3 yaitu palang dilingkari roda bergigi sebelas berwarna hijau diatas dasar warna putih. Arti dan makna K3 yaitu:

1. Palang bermakna bebas dari kecelakaan dan penyakit akibat kerja (PAK);
2. Roda gigi bermakna bekerja dengan kesegaran jasmani maupun rohani;
3. Warna putih bermakna bersih dan suci;
4. Warna hijau bermakna selamat, sehat dan sejahtera;
5. Sebelas gigi roda bermakna sebelas bab dalam Undang-Undang No.1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.

F. Landasan Hukum Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Landasan hukum merupakan bentuk perlindungan yang diberikan oleh pemerintah terhadap masyarakat dan karyawan yang wajib di terapkan oleh perusahaan. Di Indonesai banyak peraturan perundangan yang menyangkut keselamatan dan kesehatan kerja, antara lain:

1. Undang-Undang No 1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.
Undang-undang ini diberlakukan pada tanggal 12 Januari 1970 yang memuat berbagai persyaratan tentang Keselamatan Kerja. Undang-undang ini mengatur dengan jelas tentang kewajiban pimpinan tempat kerja dan pekerja dalam melaksanakan keselamatan kerja. Menurut UU ini kewajiban dan hak tenaga kerja sebagai berikut.
 - a. Memberikan keterangan yang benar bila diminta oleh pegawai pengawas atau ahli keselamatan kerja.
 - b. Memakai alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan.
 - c. Memenuhi dan menaati semua syarat-syarat keselamatan dan kesehatan yang diwajibkan.
 - d. Meminta pada pengurus agar dilaksanakan semua syarat keselamatan dan kesehatan yang diwajibkan.
 - e. Menyatakan keberatan kerja pada pekerjaan ketika syarat keselamatan dan kesehatan kerja serta alat-alat perlindungan diri yang diwajibkan diragukan olehnya, kecuali dalam hal-hal khusus ditentukan lain oleh pegawai pengawas dalam batas-batas yang masih dapat dipertanggung jawabkan.

2. Undang-Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
Dalam perundangan mengenai ketenagakerjaan ini salah satunya memuat tentang keselamatan kerja yaitu:
 - a. Pasal 86 menyebutkan bahwa setiap organisasi wajib menerapkan upaya keselamatan dan kesehatan kerja untuk melindungi keselamatan tenaga kerja
 - b. Pasal 87 mewajibkan setiap organisasi melaksanakan Sistem Manajemen K3 yang terintegrasi dengan manajemen organisasi lainnya

3. Undang-Undang No 8 tahun 1998 tentang Perlindungan Konsumen antara lain pada pasal 2 menyebutkan bahwa perlindungan konsumen berdasarkan manfaat, keadilan, keseimbangan, keamanan dan keselamatan konsumen. Selanjutnya pada pasal 4 menyebutkan mengenai hak konsumen antara lain hak atas kenyamanan, keamanan dan keselamatan dalam mengkonsumsi barang dan/atau jasa

4. Undang-Undang No 23 tahun 1992 tentang Kesehatan

Undang-undang ini menyatakan bahwa secara khusus perusahaan berkewajiban memeriksakan kesehatan badan, kondisi mental dan kemampuan fisik pekerja yang baru maupun yang akan dipindahkan ke tempat kerja baru, sesuai dengan sifat-sifat pekerjaan yang diberikan kepada pekerja, serta pemeriksaan kesehatan secara berkala. Sebaliknya, para pekerja juga berkewajiban memakai alat pelindung diri (APD) dengan tepat dan benar serta mematuhi semua syarat keselamatan dan kesehatan kerja yang diwajibkan. Undang-undang No.23 tahun 1992, Pasal 23 tentang Kesehatan Kerja juga menekankan pentingnya kesehatan kerja agar setiap pekerja dapat bekerja secara sehat tanpa membahayakan diri sendiri dan masyarakat sekelilingnya hingga diperoleh produktivitas kerja yang optimal. Karena itu, kesehatan kerja meliputi pelayanan kesehatan kerja, pencegahan penyakit akibat kerja dan syarat kesehatan kerja.

5. Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor 05 Tahun 1996 mengenai Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Undang-Undang ini mengatur mengenai K3 di perusahaan, yang bertujuan untuk mengendalikan risiko pekerjaan. SMK3 merupakan sistem manajemen yang terintegrasi dengan sistem

manajemen perusahaan lainnya seperti sistem manajemen mutu dan lingkungan.

6. Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor 04 Tahun 1967 mengenai Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja serta Tata Cara Penunjukkan Ahli Keselamatan Kerja
7. Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. 03/MEN/98 tentang Tata Cara Pelaporan dan Pemeriksaan Kecelakaan
8. Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 155 Tahun 1984 yang merupakan penyempurnaan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor 125 Tahun 1982 mengenai Pembentukan Susunan dan Tata Kerja DK3N, DK3W, dan P2K3, pelaksanaan dari Undang-undang Keselamatan Kerja
9. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 50 Tahun 2012 mengenai Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja
10. Peraturan Menteri Tenaga Kerja Nomor 02 Tahun 1992 mengenai Tata cara Penunjukkan, Kewajiban, dan Wewenang Ahli K3
11. Keputusan Presiden Nomor 22 tahun 1993 tentang Penyakit Yang Timbul Akibat Hubungan Kerja.

G. Kecelakaan Kerja

1. Cakupan Kecelakaan Kerja

Kecelakaan kerja adalah kecelakaan yang terjadi berhubungan dengan kerja, termasuk penyakit yang timbul karena hubungan kerja, demikian pula kecelakaan yang terjadi dalam perjalanan ke dan dari tempat kerja. Kecelakaan kerja berkaitan dengan empat unsur produksi yaitu: *Peolple, Uquipment, Material* dan *Environment* (PEME)

yang saling berinteraksi dan bersama-sama menghasilkan suatu produk atau jasa.

Kecelakaan dapat terjadi karena kondisi alat atau material yang kurang baik atau berbahaya. Kecelakaan juga dapat dipicu oleh kondisi lingkungan kerja yang tidak aman seperti ventilasi, penerangan, kebisingan, atau suhu yang tidak aman melampaui ambang batas. Kecelakaan bukan hanya disebabkan oleh alat-alat kerja saja, tetapi juga disebabkan oleh kecenderungan pekerja untuk celaka (Anizar, 2012).

Dalam perkembangan selanjutnya, berbagai teori kecelakaan kerja telah dikembangkan oleh para ahli K3 seperti Heinrich, Frank Birds, James Reason, Petersen dan lainnya. Para ahli ini mengemukakan berbagai teori kecelakaan mulai dari faktor manusia, manajemen, sistem, dan perilaku.

Frank Birds menjelaskan bahwa kecelakaan dapat terjadi karena adanya kontak dengan suatu sumber energi seperti mekanis, kimia, kinetik, fisis yang dapat mengakibatkan cedera pada manusia, alat, atau lingkungan. Teori ini dikenal dengan konsep energi.

Dalam konsep ini, kecelakaan dapat terjadi apabila energi yang lepas dari penghalangnya mencapai penerima. Jika isolasi rusak atau terkelupas, maka energi listrik dapat mengenai tubuh manusia atau benda lain yang mengakibatkan cedera atau kebakaran. Besarnya keparahan atau kerusakan tergantung besarnya energi yang diterima. Kerusakan atau cedera berat bisa dialami oleh penerimanya jika tertimpa benda yang jatuh dari ketinggian.

Mesin gerinda akan memancarkan berbagai jenis energi seperti energi kinetik, mekanik, listrik, suara, dan getaran. Energi suara dari mesin gerinda dapat mengakibatkan gangguan mulai dari cedera ringan sampai ketulian tergantung intensitas kebisingan yang datang dan ketahanan fisik manusia yang menerimanya.

Kontak dengan energi ini tidak terjadi begitu saja, akan tetapi selalu ada penyebabnya. Misalnya karena pengaman tidak dipasang, kabel yang tidak memenuhi syarat atau terkelupas, pekerja yang tidak memakai sarung tangan atau karena bekerja dengan peralatan listrik yang masih berenergi. H. W Heinrich menjelaskan faktor penyebab kecelakaan ini dengan teori domino yang menggambarkan rangkaian penyebab kecelakaan sehingga menimbulkan cedera atau kerusakan. Teori domino menyebutkan bahwa suatu kecelakaan bukanlah suatu peristiwa tunggal, melainkan merupakan hasil dari serangkaian penyebab yang saling berkaitan (Ramli, 2013).

Menurut teori efek domino, penyebab kecelakaan digolongkan atas: tindakan tidak aman dari manusia dan kondisi tidak aman. Tindakan tidak aman dari manusia misalnya kecerobohan, tidak menggunakan alat pelindung diri, mengabaikan instruksi kerja, tidak mengurus izin kerja berbahaya sebelum memulai pekerjaan dengan risiko atau bahaya tinggi. Termasuk dalam kondisi tidak aman antara lain tidak dipasang atau terpasangnya pengaman pada bagian mesin yang berputar, tajam atau panas, penerangan yang kurang baik, atau kebisingan yang melampaui batas aman yang diperkenankan.

Selanjutnya Frank Birds mengembangkan teori tersebut atas sebab langsung dan sebab tidak langsung. Penyebab langsung kecelakaan adalah pemicu yang langsung menyebabkan terjadinya kecelakaan misalnya terpeleset karena ceceran minyak dilantai. Penyebab tidak langsung merupakan faktor yang turut memberikan kontribusi terhadap kejadian kecelakaan, misalnya dalam kasus terpeleset tersebut adalah adanya bocoran atau tumpahan bahan, kondisi penerangan tidak baik, terburu-buru, atau kurangnya pengawasan di lingkungan kerja.

Faktor penyebab lain kecelakaan kerja selain faktor manusia adalah ketimpangan sistem manajemen seperti perencanaan ,

pengawasan, pelaksanaan, pemantauan, dan pembinaan. Oleh sebab itu, kecelakaan kerja tidak disebabkan oleh satu faktor saja tetapi bersifat multi causal sehingga penanganannya juga harus terencana dan komprehensif.

H. Klasifikasi Kecelakaan Kerja

Organisasi Perburuhan Internasional (ILO) mengklasifikasikan kecelakaan kerja menjadi empat macam golongan yaitu:

1. Menurut jenis kecelakaan, seperti terjatuh, tertimpa benda, tertumbuk, atau terkena benda-benda, terjepit oleh benda, gerakan-gerakan melebihi kemampuan, pengaruh suhu tinggi, terkena arus listrik, dan lain sebagainya;
2. Menurut penyebab, seperti akibat dari mesin, bahan-bahan/zat-zat berbahaya dan lingkungan kerja;
3. Menurut sifat luka atau kelainan, seperti patah tulang, dislokasi atau keseleo, regang otot/urat, memar dan luka dalam yang lain, amputasi, luka di permukaan, luka bakar dan lain sebagainya;
4. Menurut letak kelainan atau luka di tubuh, misalnya kepala, leher, perut, dan lain sebagainya.

I. Dampak Kecelakaan Kerja

Berikut ini merupakan dampak dari kecelakaan kerja, yaitu:

1. Meninggal dunia, merupakan akibat kecelakaan kerja yang paling fatal;
2. Cacat permanen total yang menyebabkan penderita secara permanen tidak mampu lagi melakukan pekerjaan;
3. Cacat permanen sebagian yang mengakibatkan satu bagian tubuh hilang atau sama sekali tidak berfungsi;

4. Tidak mampu bekerja sementara ketika dalam masa pengobatan maupun karena harus beistirahat menunggu kesembuhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anizar (2012) *Teknik Keselamatan dan Kesehatan Kerja di Industri. Pertama*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Buntarto dkk (2015) *Panduan Praktis Keselamatan & Kesehatan Kerja untuk Industri. Pertama*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.
- Kuswana, W. S. (2016) *Ergonomi dan Kesehatan Keselamatan Kerja. Pertama*. Edited by P. Latifah. Bandung.
- Ramli, S. (2013) *Sistem Manajemen Keselamatan & Kesehatan Kerja. Ketiga*. Jakarta: Dian rakyat.
- Rejeki, S. (2016) *Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Pertama*. Jakarta: Pusdik SDM Kesehatan.

PROFIL PENULIS



Ns. Alini, M. Kep, lahir di Kuok, 30 Agustus 1980. Pendidikan keperawatan dimulai dari Sekolah Perawat Kesehatan (SPK) Depkes RI Pekanbaru pada tahun 1996, menamatkan pendidikan Sarjana Keperawatan dan Pendidikan Profesi Ners di STKes Dharma Husada Bandung pada tahun 2009, kemudian melanjutkan pendidikan Magister Keperawatan Kekhususan Keperawatan Jiwa di Universitas Indonesia pada tahun 2010. Sejak tahun 2009 sampai sekarang aktif sebagai dosen tetap di Program Studi Sarjana Keperawatan Fakultas Ilmu Kesehatan Universitas Pahlawan tuanku Tambusai serta aktif pada organisasi Ikatan Perawat Kesehatan Jiwa (IPKJI) Riau.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat berharga, maka organisasi atau perusahaan bertanggung jawab untuk memelihara kualitas kehidupan kerja dan membina tenaga kerja agar bersedia memberikan kontribusinya secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi maupun perusahaan. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam suatu organisasi atau perusahaan manjadi sesuatu hal yang menarik untuk mengulasnya lebih dalam dari berbagai sumber yang para penulis rangkum dalam buku ini, serta dijadikan sebuah kolaborasi buku yang diharapkan dapat bermanfaat, baik bagi para penulis, para praktisi bisnis yang memberikan perhatian terhadap pengembangan sumber daya manusianya, maupun para akademisi dalam melakukan pembelajaran, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat serta sebagai bahan rujukan bagi mahasiswa yang berhubungan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).



Jl. Evakuasi, Gg. Langgar, No.11,
Kalikebat Karyamulya, Kesambi, Cirebon
e-mail : penerbit.insania@gmail.com
web : <http://insaniapublishing.com>

ISBN 978-623-5770-14-7

