

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dan Realita

Dr. Machmed Tun Ganyang, S.E.,M.M.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dan Realita

DR. MACHMED TUN GANYANG, SE.MM



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Konsep dan Realita

Dr. Machmed Tun Gyang, SE.MM



Hak Cipta ©2018 Dr. Machmed Tun Gyang, SE.MM
Diterbitkan oleh : Penerbit IN MEDIA
Telp/Faks. : (021) 82425377/(021) 82425377
Website : <http://www.penerbitinmedia.co.id>
E-mail : penerbitinmedia@gmail.com
Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KD 4 No 1
Bojongsukur-Gunung Putri-Bogor

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Cetakan: Pertama

Penerbit IN MEDIA

Anggota IKAPI No. 250/JBA/2014

1 jil., 15 × 23 cm, 284 hal.

ISBN :

Perpustakaan Nasional : Katalog dalam Terbitan (KDT)

1. Manajemen 2. MSDM



PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah Yang Maha Kuasa yang telah menganugerahkan kenikmatan tidak terhingga sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Buku ini merupakan salah satu kontribusi penulis terhadap perkembangan ilmu pengetahuan, khususnya Manajemen Sumber Daya Manusia. Gaya bahasa yang digunakan cukup sederhana sehingga mudah dipahami oleh berbagai kalangan.

Buku ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk menambah khasanah ilmu pengetahuan bagi para pelaku bisnis dan panduan bagi para manajer sumber daya manusia. Selain membahas tataran konsep, juga dilengkapi dengan petikan kisah-kisah nyata dalam kehidupan sehari-hari, serta upaya yang dapat dilakukan untuk perkembangan perusahaan.

Isi buku ini terdiri dari enam belas bab yang membahas manajemen sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rekrutmen dan penempatan karyawan, pelatihan, kompensasi, motivasi, budaya organisasi, disiplin kerja, gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, kinerja dan

evaluasi kinerja, komunikasi dan skill presentasi SDM, kepuasan kerja, konflik dan stres kerja, serta kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu pada halaman ini yang telah memberikan kontribusi dalam penyelesaian buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat.

Bogor, November 2018

Penulis

DAFTAR ISI



PRAKATA	iii
DAFTAR ISI	v
Bab 1 Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.2 Unsur Sumber Daya Manusia.....	3
1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	7
1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	11
1.5 Wewenang Manajemen Sumber Daya Manusia	12
1.6 Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia	14
Bab 2 ANALISIS PEKERJAAN	19
2.1 Pengertian Analisis Pekerjaan	19
2.2 Prinsip Analisis Pekerjaan	20
2.3 Manfaat Analisis Pekerjaan	21
2.4 Proses Analisis Pekerjaan	24
2.5 Teknik Analisis Pekerjaan	28
2.6 Hasil Analisis Pekerjaan	31
2.7 Upaya Pengembangan Analisis Pekerjaan oleh Manajer SDM	34
Bab 3 REKRUTMEN KARYAWAN	35
3.1 Pengertian Rekrutmen	35
3.2 Tujuan Rekrutmen.....	36
3.3 Sumber Rekrutmen.....	39
3.4 Proses Rekrutmen.....	45
3.5 Teknik Rekrutmen	48
3.6 Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen.....	49
3.7 Upaya Pengembangan Rekrutmen Karyawan Pada Masa Depan oleh Manajer SDM	51
Bab 4 PENEMPATAN KARYAWAN	55
4.1 Pengertian Penempatan Karyawan.....	55
4.2 Asas-asas Penempatan Karyawan.....	56
4.3 Jenis-jenis Penempatan Karyawan	58
4.4 Keuntungan Program Penempatan Karyawan	60

1.5	Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan ...	61
1.6	Kendala Dalam Penempatan Karyawan Baru	63
4.7	Orientasi Karyawan Baru	65
4.8	Upaya Pengembangan Penempatan Karyawan oleh Manajer SDM	69
Bab 5	PELATIHAN	71
5.1	Pengertian Pelatihan	71
5.2	Jenis Pelatihan	72
5.3	Manfaat Pelatihan	74
5.4	Proses Pelatihan	77
5.5	Metode Pelatihan	82
5.6	Kendala Penyelenggaraan Pelatihan	83
5.7	Upaya Pengembangan Program Pelatihan oleh Manajer SDM	89
Bab 6	KOMPENSASI DAN INSENTIF	93
6.1	Pengertian Kompensasi	93
6.2	Jenis Kompensasi	95
6.3	Tujuan Program Kompensasi	97
6.4	Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi	98
6.5	Pengertian Insentif	101
6.6	Tujuan Pemberian Insentif	102
6.7	Jenis Insentif	102
6.8	Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Insentif	106
6.9	Sistem Penentuan Insentif	107
6.10	Upaya Pengembangan Program Kompensasi	110
Bab 7	MOTIVASI	111
7.1	Pengertian Motivasi	111
7.2	Tujuan Motivasi	112
7.3	Teori Motivasi	114
7.4	Sumber Motivasi	121
7.5	Metode Motivasi	122
7.6	Faktor Penghambat Program Motivasi	123
7.7	Teknik Memotivasi Karyawan	124
7.8	Upaya Pengembangan Program Motivasi	125
Bab 8	BUDAYA ORGANISASI	129
8.1	Pengertian Budaya Organisasi	129

8.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi	131
8.3 Sumber Budaya Organisasi	133
8.4 Karakteristik Budaya Organisasi.....	134
8.5 Fungsi Budaya Organisasi.....	135
8.6 Tipe Budaya Organisasi.....	136
8.7 Nilai-nilai Budaya Organisasi.....	137
8.8 Artefak Budaya Organisasi	139
8.9 Upaya Pengembangan Budaya Organisasi	142
Bab 9 DISIPLIN KERJA.....	143
9.1 Pengertian Disiplin Kerja.....	143
9.2 Jenis Disiplin Kerja	145
9.3 Gejala Karyawan Tidak Disiplin Kerja	147
9.4 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja	148
9.5 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja	151
9.6 Upaya Pengembangan Program Disiplin Kerja	153
Bab 10 GAYA KEPEMIMPINAN.....	157
10.1 Pengertian Kepemimpinan dan Pemimpin.....	157
10.2 Sifat-sifat Pemimpin	159
10.3 Fungsi Kepemimpinan.....	162
10.4 Metode Kepemimpinan	164
10.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan	165
10.6 Jenis Gaya Kepemimpinan	166
10.7 Upaya Penyesuaian Gaya Kepemimpinan	173
Bab 11 PRODUKTIVITAS KERJA	175
11.1 Pengertian Produktivitas Kerja.....	175
11.2 Efektivitas dan Efisiensi	177
11.3 Indikator Produktivitas Kerja	178
10.4 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	181
10.5 Konsep Produktivitas Kerja	183
11.6 Upaya Pengembangan Produktivitas Kerja	184
Bab 12 KINERJA DAN EVALUASI KINERJA	187
12.1 Pengertian Kinerja dan Evaluasi Kinerja.....	187
12.2 Tujuan Evaluasi Kinerja	189
12.3 Pelaksana Evaluasi Kinerja.....	192
12.4 Waktu Pelaksanaan Evaluasi Kinerja.....	194
12.5 Teknik Evaluasi Kinerja	195

12.6	Kendala dan Masalah Evaluasi Kinerja.....	198
12.7	Upaya Pengembangan Kinerja Masa Depan.....	201
13.1	Pengertian Komunikasi.....	207
Bab 13	KOMUNIKASI DAN SKILL PRESENTASI SDM.....	207
13.2	Bentuk Komunikasi.....	208
13.3	Arah Komunikasi.....	209
13.4	Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi.....	212
13.5	Persiapan Presentasi SDM.....	214
13.6	Proses Presentasi.....	221
13.7	Prinsip Presentasi.....	224
13.8	Tanggapan Khalayak Saat Presentasi.....	226
Bab 14	KEPUASAN KERJA.....	229
14.1	Pengertian Kepuasan Kerja.....	229
14.2	Teori Kepuasan Kerja.....	230
14.3	Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.....	231
14.4	Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan.....	244
14.5	Upaya Pengembangan Kepuasan Kerja.....	245
Bab 15	KONFLIK DAN STRES KERJA.....	247
15.1	Pengertian Konflik Kerja.....	247
15.2	Bentuk-bentuk Konflik Kerja.....	248
15.3	Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Kerja.....	249
15.4	Metode Penyelesaian Konflik Kerja.....	251
15.5	Pengertian Stres Kerja.....	252
15.6	Penyebab Stres Kerja.....	254
15.7	Akibat Stres Kerja.....	258
15.8	Pengaruh Stres Terhadap Produktivitas Kerja.....	259
15.9	Cara Mengatasi Stres Kerja.....	260
15.10	Penelitian Manajer SDM tentang Stres Kerja.....	263
Bab 16	KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA.....	267
16.1	Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)....	267
16.2	Tujuan Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja...	268
16.3	Penyebab Masalah Kesehatan dan Kecelakaan Karyawan.....	270
16.4	Usaha Mencegah dan Meningkatkan Kesehatan dan Keselamatan Kerja.....	271
16.5	Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja.....	273

BAB 1

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian manajemen sumber daya manusia
- ❖ Unsur sumber daya manusia
- ❖ Fungsi manajemen sumber daya manusia
- ❖ Peran manajemen sumber daya manusia
- ❖ Wewenang manajemen sumber daya manusia
- ❖ Lingkungan manajemen sumber daya manusia

1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Berdasarkan kata yang membentuknya, Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari dua makna yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Kata manajemen sering dimaknai sama dengan kata *to manage* yang berarti mengelola. Kata mengelola mengandung makna perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan perusahaan baik secara bersama-sama maupun melalui karya orang lain. Sumber daya manusia adalah setiap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan.

Pada saat pelaksanaan secara nyata di perusahaan, *to manage* sering menimbulkan beberapa pertanyaan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah:

1. *What?*

Apa yang dikelola?

Pada umumnya yang dikelola adalah *men, money, methods, materials, machines, dan market*. Semua yang dikelola tersebut sering disingkat 6M.

2. *Why?*

Mengapa harus dikelola?

Semua unsur 6M di atas harus dikelola secara profesional agar lebih memudahkan mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

3. *Who?*

Siapa yang mengelola?

Pada umumnya orang yang mengelola disebut manajer atau orang yang diberikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab oleh perusahaan untuk mengelola berbagai hal guna mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan.

4. *Where?*

Di mana mengelolanya?

Jawabannya adalah di perusahaan atau di tempat manajer tersebut melaksanakan tugas.

5. *When?*

Kapan harus mengelola?

Manajer akan mengelola 6M pada masa jabatannya atau pada saat menghadapi kondisi tertentu yang memerlukan keahliannya dalam mengelola dan mencari solusi atas masalah yang dihadapi oleh perusahaan.

6. *How?*

Bagaimana mengelolanya?

Manajer memadukan unsur ilmu pengetahuan (*science*) melalui penerapan fungsi-fungsi manajemen, dan unsur seni mengatur (*art*) yang dimilikinya.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah:

Proses perencanaan, pengorganisasian, penempatan, kepemimpinan, dan pengendalian terhadap individu, kelompok, dan semua pihak yang terkait dengan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

1.2 Unsur Sumber Daya Manusia

Banyak pihak yang terkait dalam manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan. Secara garis besar pihak-pihak tersebut dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok yaitu pemilik, manajemen perusahaan, dan karyawan.

1. Pemilik

Pihak ini terdiri dari satu orang atau beberapa orang yang menanamkan modalnya untuk dikelola di suatu perusahaan. Pemilik perusahaan ada yang aktif mengendalikan perusahaan sebagai anggota dewan komisaris atau sebagai direktur. Pemilik perusahaan juga ada yang tidak aktif mengelola perusahaan, dan hanya menerima hasil investasi dari modal yang ditanamkan di perusahaan.

2. Manajemen perusahaan

Pihak ini terlibat aktif dalam pengelolaan suatu perusahaan. Pada umumnya posisi mereka sebagai direktur atau manajer di perusahaan tersebut. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan banyak ditentukan oleh skill yang dimiliki oleh manajemen perusahaan. Skill yang harus dimiliki oleh pihak manajemen perusahaan dapat dikelompokkan menjadi 3 skill utama, sebagai berikut:

a. *Conceptual Skill*

Kemampuan manajemen terutama untuk menyusun tujuan dan berbagai perencanaan strategis guna mewujudkan tujuan tersebut. Semakin tinggi jabatan seseorang di perusahaan, semakin tinggi pula keharusan untuk memiliki *conceptual skills*.

b. *Human Skill*

Manajer harus memiliki kemampuan berkomunikasi, bersosialisasi, dan bernegosiasi secara profesional dengan pemilik, karyawan, rekan sejawat, serikat pekerja, mitra kerja, masyarakat, dan pemerintah. Kepiawaian manajer dalam hal ini akan membuka berbagai peluang bagi perusahaan yang bersangkutan.

c. *Technical Skill*

Penguasaan terhadap keterampilan teknik tidak dapat diabaikan oleh seorang manajer. Cukup banyak tugas manajer yang memerlukan dukungan keterampilan teknik agar tugas tersebut berjalan dengan sempurna. Sebaliknya karena manajer tidak memiliki keterampilan teknik tertentu dapat berakibat tugas utama yang lebih besar yang merupakan tanggung jawabnya menjadi tidak dapat terlaksana dengan baik. Dengan demikian keterampilan teknik menjadi cukup penting bagi setiap manajer di perusahaan. Hal inilah yang menjadi pertimbangan bagi beberapa perusahaan tertentu saat penempatan posisi manajer lebih mengutamakan dipilih dari sumber karyawan intern yang memiliki keterampilan teknik dibandingkan dengan merekrut dari sumber luar perusahaan.

Manajer mempengaruhi sistem manajemen yang diterapkan di perusahaan. Sistem manajemen dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Paternalistic Management

Karyawan selalu mengikuti apa pun yang disampaikan oleh manajer. Manajer di mata bawahan adalah orang yang paling baik, paling pintar, paling hebat.

Kelebihan Paternalistic Management

Jika manajer tetap di jalur yang benar, melaksanakan berbagai program dan strategi unggulan maka pekerjaan akan dapat terselesaikan dengan baik sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

Kelemahan Paternalistic Management

- 1) Jika manajer tidak benar, maka kondisi perusahaan akan lebih buruk karena karyawan akan ikut tidak benar sebagaimana yang sudah dilakukan oleh manajernya.
- 2) Kemajuan perusahaan sangat tergantung kepada sosok manajer, sementara karyawan hanya ikut-ikutan yang dilakukan oleh manajer.
- 3) Daya pikir dan kreativitas karyawan menjadi tumpul karena terlalu tergantung kepada manajer.
- 4) Karyawan sulit beradaptasi dengan manajer yang baru karena sudah mengkultus individu manajer pada periode sebelumnya.

b. Closed Management

Manajer tidak memberitahukan kondisi perusahaan kepada bawahan, keputusan diambil tanpa melibatkan karyawan.

Kelebihan Closed Management

- 1) Keadaan dan kerahasiaan perusahaan lebih terjamin.
- 2) Pengambilan keputusan berlangsung cepat karena tidak melibatkan partisipasi bawahan.

Kelemahan Closed Management

- 1) Bawahan tidak mengetahui keadaan perusahaan apakah dalam keadaan baik atau tidak baik.

- 2) Menimbulkan sikap apatis karyawan terhadap masalah yang dihadapi perusahaan.
- 3) Masalah perusahaan dan solusinya hanya dihadapi oleh manajer.
- 4) Tidak mempersiapkan kader pengganti pimpinan untuk masa yang akan datang.

c. *Open Management*

Manajer banyak memberitahukan keadaan perusahaan kepada karyawan, pengambilan keputusan dilakukan oleh manajer dengan melibatkan partisipasi termasuk saran dari karyawan.

Kelebihan Open Management

- 1) Bawahan turut memikirkan masalah yang dihadapi oleh perusahaan.
- 2) Bawahan mengetahui arah yang akan dicapai perusahaan sehingga tidak ragu dalam bertindak dalam mencapai kepentingan perusahaan.
- 3) Bawahan lebih termotivasi untuk melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- 4) Regenerasi dapat berjalan dengan baik.
- 5) Bawahan berlomba-lomba meningkatkan pengetahuan dan keterampilan sehingga terjadi kompetisi yang sehat.
- 6) Menunjang terjalannya komunikasi yang harmonis.
- 7) Adanya perasaan senasib sepenanggungan

Kelemahan Open Management

- 1) Proses pengambilan keputusan berjalan lama dan biaya yang dikeluarkan cukup besar.
- 2) Rahasia perusahaan kurang terjaga.
- 3) Kecakapan manajer diketahui oleh bawahan, sehingga jika manajer tersebut kurang cakap dapat mengurangi tingkat kewibawaan.

d. Democratic Management

Sistem ini mirip dengan manajemen terbuka tetapi keputusan umumnya diambil secara bersama dari setiap anggota berdasarkan suara terbanyak.

Kelebihan Democratic Management

- 1) Keputusan relatif lebih baik karena dipikirkan dan diputuskan oleh banyak orang.
- 2) Keputusan yang diambil akan dipertanggungjawabkan oleh para anggota.
- 3) Ruang lingkup dan arah keputusan diketahui umum.
- 4) Tindakan otoriter dapat dihindari.

Kelemahan Democratic Management

- 1) Pengambilan keputusan lama dan mahal.
- 2) Minoritas yang kalah suara, terpaksa harus menyetujui keputusan.
- 3) Kelompok minoritas yang pandai berargumentasi dapat mempengaruhi orang lain.
- 4) Pimpinan yang curang dapat mengarahkan rapat untuk memuluskan keputusan.

3. Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran serta karyawan. Karyawan merupakan aset bagi perusahaan yang harus dipelihara sehingga motivasi mereka untuk bekerja dengan bersemangat dan mengerahkan semua potensi yang dimilikinya dapat terus terjaga. Sebaliknya karyawan yang merasa kecewa terhadap perusahaan, umumnya tidak akan memberikan kinerja yang maksimum.

1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia pada garis besarnya dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Fungsi manajemen yang berhubungan dengan penetapan tujuan, kebijakan, dan pemilihan berbagai alternatif strategi yang menyangkut sumber daya manusia.

b. Pengorganisasian

Fungsi manajemen yang mengusahakan suatu hubungan kondusif antarindividu, kelompok, dan semua pihak yang ada di perusahaan untuk melaksanakan berbagai tugas dalam rangka mencapai tujuan tertentu.

c. Penempatan

Fungsi manajemen yang berupaya memperoleh karyawan sesuai untuk mengisi jabatan yang kosong di perusahaan sesuai dengan spesifikasinya.

d. Kepemimpinan

Fungsi manajemen yang membuat semua individu, kelompok, dan semua pihak bekerja sesuai tugasnya dengan mengerahkan semua potensi yang dimiliki secara ikhlas untuk mencapai tujuan perusahaan.

e. Pengendalian

Fungsi manajemen yang menjamin pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana yang telah disusun untuk mencapai tujuan perusahaan. Pelaksanaan pengendalian akan melewati empat tahap yaitu penetapan standar kerja, mengukur kinerja karyawan, membandingkan kinerja dengan standar, lalu melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

KISAH KEHIDUPAN MENDELEGASIKAN TUGAS

Ibu Dar adalah seorang pengusaha yang menghasilkan berbagai produk seperti bed cover, bantal guling dengan sarungnya, aksesoris, tas, dorongan bayi, dan lain-lain. Semula Ibu Dar yang memusatkan semua aktivitas bisnis di Bandung, sering mengalami kesulitan dalam membagi waktu karena mengerjakan semuanya sendiri. Ibu Dar mengerjakan sendiri tugas membeli bahan baku, mengawasi proses produksi, menyortir dan mengemas produk jadi, memasarkan hasil produksi, bahkan melakukan pembukuan yang sangat menyita waktu dan energi.

Pada saat bertemu Ibu Dar, penulis menyarankan agar mendelegasikan sebagian tugas kepada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan yang tepat. Akhirnya Ibu Dar merekrut seorang karyawan berpengalaman lulusan dari UNPAD. Karyawannya tersebut diberi tugas untuk melakukan pengawasan dan pengarahan kepada karyawan-karyawan lainnya. Cara ini menunjukkan hasil yang luar biasa bagi perkembangan usaha Ibu Dar. Tidak lama sejak itu dia berhasil melakukan ekspor ke Australia khususnya untuk produk dorongan bayi. Selamat ya Ibu Dar...

Tips:

Tidak mungkin semua pekerjaan dilakukan sendiri, maka delegasikanlah sebagian tugas kepada karyawan yang tepat!

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan karyawan

Fungsi yang berhubungan dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik secara kuantitas maupun kualitasnya sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan.

Pengadaan karyawan baru dapat dilakukan melalui beberapa sumber, baik dari sumber intern maupun sumber ekstern perusahaan yang bersangkutan.

Teknik seleksi dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain berupa tes potensi akademik, wawancara, tes psikologis, dan praktik. Perusahaan pada umumnya menggunakan kombinasi beberapa teknik tersebut.

b. Pengembangan karyawan

Setelah karyawan direkrut perusahaan, langkah selanjutnya adalah pengembangan terhadap karyawan tersebut. Program pengembangan dapat dilakukan dengan dua metode, yaitu pelatihan dan pendidikan. Pelatihan pada umumnya diberikan kepada level karyawan operasional berupa *technical skills*, waktu yang dialokasikan cukup singkat, biaya tidak terlalu besar. Pendidikan dapat diberikan kepada karyawan level supervisor atau manajer, atau kepada karyawan yang sedang dikader untuk jabatan tertentu. Pelaksanaan program pendidikan pada umumnya memakan waktu yang lebih lama, pendidikan lebih diarahkan kepada *conceptual skills*, dengan biaya cukup tinggi.

c. Pemberian kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan sehubungan dengan jasa karyawan dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Kompensasi ini ada yang bersifat langsung berupa gaji atau upah, dan insentif. Ada juga yang merupakan balas jasa tidak langsung misalnya berupa tunjangan dan fasilitas lebih baik.

d. Program integrasi karyawan

Integrasi karyawan dapat dilakukan dengan beberapa program, terutama yang menyangkut kebutuhan karyawan, motivasi, disiplin, dan partisipasi karyawan.

e. Pemeliharaan karyawan

Pemeliharaan karyawan ditujukan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dibutuhkan oleh perusahaan, sehingga akan bekerja dengan lebih baik dan ikhlas. Program pemeliharaan karyawan ini dapat berupa penciptaan sistem komunikasi kerja yang baik, perhatian terhadap kesehatan dan keselamatan kerja, pengendalian konflik di lingkungan perusahaan.

f. Pemutusan hubungan kerja.

Pemutusan hubungan kerja merupakan program perusahaan dalam memberhentikan karyawan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh suatu alasan yang baik dan terhormat, misalnya karena karyawan memasuki masa pensiun, atau karena kontrak kerja berakhir. Pemberhentian karyawan dapat juga disebabkan oleh alasan yang tidak terhormat, misalnya karyawan melanggar peraturan yang berlaku di perusahaan atau melanggar hukum yang berlaku secara nasional.

1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam mengaplikasikan setiap fungsi mulai dari pengadaan sampai dengan pemutusan hubungan kerja. Manajer sumber daya manusia adalah orang yang melaksanakan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia di perusahaan.

Peran manajer sumber daya manusia dapat dikelompokkan menjadi empat peran utama, sebagai berikut:

1. Peran Pencapaian Tujuan

Peran utama manajer sumber daya manusia adalah menjadi tumpuan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajer akan mengerahkan segenap potensi yang dimilikinya serta mengoptimalkan sumber daya yang ada di

perusahaan, termasuk melibatkan semua karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut.

2. Peran Simbolis

Peran manajer yang memperlihatkan peran seremonial di dalam perusahaan. Manajer akan berperan saat perusahaan memiliki acara tertentu, seperti peringatan hari ulang tahun perusahaan, acara peresmian atau pelantikan, dan lain-lain.

3. Peran Informasional

Peran manajer sebagai juru bicara dalam menyebarkan informasi dari perusahaan kepada seluruh karyawan dan sebaliknya, peran ini juga dilakukan kepada pihak lain yang berkaitan dengan perusahaan.

4. Peran Pengambilan Keputusan

Peran pengambilan keputusan adalah peran manajer dalam pengambilan keputusan pada berbagai situasi yang dialami oleh perusahaan yang bersangkutan. Seorang manajer sumber daya manusia berperan dalam pengambilan keputusan pengadaan karyawan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja.

1.5 Wewenang Manajemen Sumber Daya Manusia

Wewenang dalam manajemen sumber daya manusia adalah kekuasaan yang dimiliki oleh seorang manajer sumber daya manusia untuk memberikan perintah kepada karyawan yang berada di bawah tanggung jawabnya. Wewenang manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan menjadi beberapa jenis, sebagai berikut:

1. Wewenang Garis

Wewenang yang dimiliki seorang manajer sumber daya manusia untuk memberikan perintah kepada karyawan yang langsung di bawah tanggung jawabnya.

2. Wewenang Staf

Wewenang seorang staf untuk memberikan data, informasi, petunjuk, saran kepada pejabat struktural tertentu, atau memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan kepadanya. Walaupun demikian pejabat tersebut memiliki hak sepenuhnya untuk melaksanakan atau menolak petunjuk dan saran yang sudah diterimanya.

3. Wewenang Fungsional

Wewenang yang dimiliki seorang manajer sumber daya manusia untuk memberikan perintah kepada karyawan selama isi perintah tersebut sesuai dengan tugas-tugas yang berada di bidang manajemen sumber daya manusia.

4. Wewenang Personal

Wewenang yang dimiliki seorang manajer sumber daya manusia sehubungan dengan orang tersebut memiliki sikap, perilaku, keahlian, dan kewibawaan yang tidak dimiliki oleh orang lain atau lebih baik dari orang lain.

Seorang manajer sumber daya manusia memiliki wewenang untuk memerintah karyawan, walaupun demikian isi perintah tersebut tidak boleh melewati batas-batas tertentu. Perintah manajer sumber daya manusia dibatasi oleh faktor-faktor tertentu sebagai berikut:

1. Kemampuan fisik karyawan

Manajer tidak dapat memerintah karyawan di luar batas kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan, misalnya mengangkat barang yang berat dan berukuran besar tanpa menggunakan peralatan.

2. Bertentangan dengan sifat alamiah

Manajer tidak dapat memerintah karyawan dengan tugas-tugas yang bertentangan dengan kodrat alam, misalnya manajer

memerintah karyawan untuk mencegah matahari terbit, menahan datangnya malam, dan lain-lain.

3. Perkembangan teknologi

Manajer tidak dapat memerintah karyawan dengan tugas yang belum terjangkau oleh perkembangan teknologi, misalnya manajer memerintah karyawan untuk membuka cabang baru perusahaan di planet Mars.

4. Peraturan yang berlaku

Peraturan merupakan sesuatu yang harus ditaati oleh semua pihak terkait termasuk manajer dan karyawan. Dengan demikian manajer tidak dapat memerintah karyawan untuk melaksanakan tugas yang bertentangan dengan hukum yang berlaku, misalnya manajer menyuruh karyawan untuk mengambil barang-barang inventaris kantor untuk kepentingan pribadi.

5. Kesepakatan yang ada

Manajer tidak dapat memerintah karyawan untuk melanggar kesepakatan yang telah dilakukan dengan pihak tertentu di perusahaan atau dengan pihak lainnya.

1.6 Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Lingkungan manajemen sumber daya manusia terdiri dari semua pihak yang berada di luar perusahaan. Lingkungan manajemen sumber daya manusia berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Sehubungan dengan itu perusahaan perlu memahami berbagai perubahan yang timbul dari lingkungannya.

Secara garis besar lingkungan manajemen sumber daya manusia dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Lingkungan Makro

Pada masa lalu, perubahan atau kejadian yang dialami pada salah satu atau beberapa unsur lingkungan makro pengaruhnya

dirasakan oleh perusahaan yang bersangkutan dalam jangka waktu tertentu. Saat ini, di mana teknologi informasi telah berkembang sangat cepat menimbulkan pengaruh perubahan faktor lingkungan makro dapat dirasakan langsung oleh perusahaan.

Lingkungan makro terdiri dari beberapa aspek yang disingkat dengan akronim *ipoleksosbudhankamteka*. Akronim ini dapat dirinci sebagai berikut:

a. Ideologi

Padangan hidup negara Indonesia adalah Pancasila. Setiap sila-sila yang terdapat pada pandangan hidup ini menjadi sikap dasar yang mewarnai sikap dan perilaku setiap anggota masyarakat di wilayah Indonesia. Dengan demikian Pancasila sebagai sumber dari segala sumber hukum pemerintahan akan menjadi dasar bagi aktivitas perusahaan dalam melakukan aktivitas bisnisnya. Manajemen sumber daya manusia tidak boleh bertentangan dengan ideologi negara ini. Sebaliknya, manajemen sumber daya manusia selaras dengan ideologi negara.

b. Politik

Aspek politik berpengaruh terhadap perusahaan termasuk semua aktivitas manajemen sumber daya manusia. Berbagai situasi politik termasuk perundang-undangan yang ditetapkan dan berlaku secara nasional mempengaruhi aktivitas bisnis dan manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian politik merupakan aspek yang tidak dapat diabaikan.

c. Ekonomi

Perkembangan perusahaan dapat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi secara nasional. Pada masa inflasi, di mana uang yang beredar di masyarakat terlalu banyak sehingga nilai dari mata uang tersebut menjadi rendah, akan mengakibatkan

harga barang dan jasa dirasakan oleh masyarakat termasuk perusahaan-perusahaan menjadi lebih tinggi, perusahaan sulit meningkatkan kuantitas barang dan jasa yang diproduksinya, sehingga masyarakat melakukan kebijakan impor besar-besaran terhadap barang dan jasa. Kondisi ini lebih memperburuk aktivitas perusahaan-perusahaan di dalam negeri. Sebaliknya pada masa resesi, masyarakat dan perusahaan tidak memiliki alat pertukaran yang cukup, sehingga transaksi sulit dilakukan. Dengan demikian terbukti bahwa kondisi ekonomi nasional berpengaruh terhadap perusahaan dan manajemen sumber daya manusia dalam aktivitas bisnisnya.

d. Sosial dan Budaya

Indonesia mempunyai sosial dan budaya yang beraneka ragam. Keragaman sosial budaya ini akan berpengaruh terhadap berbagai kebijakan manajemen sumber daya manusia yang akan diterapkan di perusahaan. Kebijakan manajemen sumber daya manusia yang tidak sesuai dengan sosial budaya karyawan akan mendatangkan pertentangan dari karyawan tersebut sehingga produktivitas kerja akan menurun.

e. Pertahanan dan Keamanan

Manajemen sumber daya manusia di perusahaan akan bekerja secara fokus jika situasi pertahanan dan keamanan negara dalam kondisi yang kondusif. Sebaliknya jika pertahanan dan keamanan negara dalam kondisi yang tidak terjaga akan mengakibatkan perusahaan hanya melakukan *wait and see* saja sampai kondisi stabil.

f. Teknologi

Teknologi sangat penting bagi perkembangan perusahaan. Banyak negara di dunia dikenal sebagai Negara penghasil

produk yang berkualitas baik karena menggunakan teknologi tinggi. Pemanfaatan teknologi tinggi di Indonesia yang memiliki jumlah penduduk terbesar ke empat di dunia, yaitu setelah Negara China, India, dan Amerika, menghadapi dilema. Jika kita memanfaatkan teknologi tinggi, akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan, tetapi jumlah tenaga kerja yang terserap akan berkurang. Jadi tingkat pengangguran akan meningkat. Sebaliknya jika kita menggunakan sistem padat karya jumlah pengangguran menurun, tetapi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan relatif rendah, sehingga kurang memiliki kemampuan untuk bersaing. Pada kondisi seperti ini manajer sumber daya manusia harus mampu mengatasi situasi agar perusahaan dapat bertahan dan tetap memperoleh keuntungan.

g. Alam

Negara kita memiliki wilayah dengan lebih dari 14.000 pulau yang tersebar dari Sabang sampai Merauke, beriklim tropis, dengan banyak pegunungan. Keadaan alam ini merupakan anugerah tersendiri bagi Indonesia karena tingkat kesuburan tanah yang baik, serta keanekaragaman ikan di perairan. Kekayaan alam telah memberikan berbagai peluang bagi terciptanya berbagai bisnis. Walaupun demikian sumber daya alam yang melimpah harus dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional. Apalah artinya kekayaan alam ini, jika tidak ditunjang oleh tenaga-tenaga pribumi yang terampil, karena hanya akan dimanfaatkan oleh negara lain untuk kepentingan mereka.

2. Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa pihak sebagai berikut:

a. Pemilik perusahaan

- b. Karyawan
- c. Pesaing
- d. Pemasok
- e. Pelanggan
- f. Serikat pekerja

Perubahan atau kejadian yang dialami pada salah satu atau beberapa pihak tersebut di atas, pengaruhnya dapat langsung dirasakan oleh perusahaan yang bersangkutan. Misalnya pesaing melakukan strategi berupa pembukaan cabang baru di wilayah pasar sasaran perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia harus mempersiapkan para karyawan yang mampu bersaing. Contoh lain jika permintaan yang banyak dari pelanggan tidak diikuti oleh motivasi kerja karyawan untuk memenuhi permintaan tersebut, maka perusahaan akan menerima kerugian yang tidak sedikit. Pada kondisi tersebut manajemen sumber daya manusia harus bekerja ekstra agar aktivitas bisnis perusahaan kembali normal.

BAB 2

ANALISIS PEKERJAAN

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian analisis pekerjaan
- ❖ Prinsip analisis pekerjaan
- ❖ Manfaat analisis pekerjaan
- ❖ Proses analisis pekerjaan
- ❖ Teknik analisis pekerjaan
- ❖ Hasil analisis pekerjaan
- ❖ Upaya pengembangan analisis pekerjaan oleh manajer SDM

2.1 Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan penting dilakukan oleh perusahaan. Hasil analisis pekerjaan akan memberikan informasi lengkap tentang setiap posisi yang ada di perusahaan. Pengertian analisis pekerjaan sebagai berikut:

Proses mengumpulkan dan mengevaluasi data yang berhubungan dengan pekerjaan yang terdapat di suatu perusahaan, penentuan persyaratan suatu pekerjaan, dan standar pencapaiannya.

Pengertian analisis pekerjaan juga dikemukakan oleh beberapa

orang ahli. Pengertian analisis pekerjaan menurut Sondang P. Siagian (2012:75) adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai, dan mengkoordinasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.

Pengertian analisis pekerjaan menurut Agus Sunyoto yang dikutip oleh Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:107) adalah:

Proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut.

Pengertian analisis pekerjaan menurut Umar yang dikutip oleh Joko Raharjo (2013:27) adalah proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan kepada orang lain untuk tujuan manajemen.

Sementara itu pengertian analisis pekerjaan menurut Hadari Nawawi (2011:104) adalah proses menghimpun informasi mengenai setiap pekerjaan yang berguna untuk mewujudkan tujuan bisnis sebuah perusahaan.

2.2 Prinsip Analisis Pekerjaan

Data yang diperoleh melalui analisis pekerjaan sangat bermanfaat bagi perusahaan. Sehubungan dengan itu analisis pekerjaan harus dilakukan secara profesional. Terdapat beberapa prinsip yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis pekerjaan, sebagai berikut:

1. Analisis pekerjaan memberikan data yang akurat dan terbaru. Data yang diperoleh dan dianalisis harus sesuai dengan realita yang ada di perusahaan serta menunjukkan kondisi saat ini sehingga lebih tepat guna.

2. Analisis pekerjaan memberikan data yang berhubungan dengan uraian pekerjaan.
Data hasil analisis pekerjaan menunjukkan jenis pekerjaan, jadwal kerja, tugas-tugas untuk dilaksanakan, tanggung jawab, atasan langsung, perlengkapan kerja, kondisi kerja, dan lain-lain.
3. Analisis pekerjaan memberikan data yang berhubungan dengan spesifikasi jabatan.
Pekerjaan tertentu akan dapat dilakukan dengan baik jika karyawan yang melakukan tugas itu sesuai keterampilannya. Dengan demikian analisis pekerjaan menguraikan spesifikasi yang harus dimiliki oleh karyawan agar dapat melakukan jenis pekerjaan tertentu.
4. Analisis pekerjaan memberikan data yang diperlukan untuk berbagai tujuan manajemen sumber daya manusia.
Hasil analisis pekerjaan yang baik akan berguna untuk berbagai kepentingan manajemen sumber daya manusia antara lain yang berhubungan dengan rencana pelatihan yang perlu dilakukan oleh perusahaan, program kompensasi bagi setiap karyawan, promosi jabatan, jenjang karier, dan lain-lain.
5. Analisis pekerjaan sebaiknya ditinjau ulang secara periodik untuk menyesuaikan dengan perkembangan yang ada.
Perusahaan untuk mencapai kesuksesan harus mampu menyesuaikan diri terhadap perkembangan yang terjadi dalam dunia usaha yang berubah sangat pesat. Sehubungan dengan itu hasil analisis pekerjaan sebaiknya selalu diperbaharui oleh manajemen perusahaan.

2.3 Manfaat Analisis Pekerjaan

Banyak manfaat yang dapat diperoleh dengan dilakukannya analisis pekerjaan. Manfaat analisis pekerjaan tersebut sebagai berikut:

1. Membantu dalam melakukan program perencanaan sumber daya manusia.
Hasil analisis pekerjaan dapat dimanfaatkan untuk berbagai kepentingan, salah satu diantaranya untuk memperlancar program perencanaan sumber daya manusia.
2. Membantu memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan spesifikasi yang ditetapkan.
Berdasarkan hasil analisis pekerjaan, pihak manajemen dapat merekrut karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan baik jumlahnya maupun spesifikasinya.
3. Membantu dalam melakukan penetapan beban kerja untuk setiap posisi.
Beban kerja setiap posisi yang ada di perusahaan dapat diketahui dari hasil analisis pekerjaan. Manajemen perusahaan dapat mengetahui posisi mana yang memiliki beban kerja berat dan posisi mana yang memiliki beban kerja sedang atau ringan. Hal ini dapat digunakan untuk penetapan kebijakan manajemen perusahaan.
4. Membantu mempermudah kebijakan pelatihan bagi karyawan.
Hasil analisis pekerjaan dapat memperlihatkan spesifikasi yang harus dimiliki oleh setiap karyawan pada posisi tertentu. Dengan demikian jika diketahui spesifikasi yang dimiliki karyawan belum memenuhi standar maka dapat dilakukan pelatihan kepada karyawan yang bersangkutan.
5. Membantu program penilaian prestasi kerja karyawan.
Analisis pekerjaan memberikan informasi standar tugas, wewenang, dan tanggung jawab dari setiap posisi. Dengan demikian penilai prestasi kerja akan membandingkan antara standar prestasi kerja dan prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh karyawan. Jika prestasi sesungguhnya lebih rendah

dari atandar yang harus dicapai, maka prestasi kerja karyawan yang dinilai perlu ditingkatkan.

6. Membantu program konseling

Hasil analisis pekerjaan yang dimiliki perusahaan dapat digunakan untuk membantu program konseling. Jika karyawan memiliki kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan, kesulitan beradaptasi dengan lingkungan kerja baru, kesulitan mencapai prestasi kerja yang dituntut oleh perusahaan, mempermudah upaya untuk mencapai jenjang karier, maka program konseling sangat bermanfaat bagi karyawan tersebut.

7. Membantu perencanaan karier bagi karyawan.

Analisis pekerjaan memperlihatkan prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan. Informasi ini sangat diperlukan dalam rangka perencanaan karier bagi karyawan. Jika karyawan memiliki jenjang karier yang jelas, mereka akan lebih memiliki motivasi untuk bekerja dengan menggerakkan segenap kemampuannya secara optimum.

8. Membantu penentuan besarnya kompensasi setiap karyawan.

Hasil spesifikasi pekerjaan memperlihatkan tanggung jawab yang dimiliki oleh setiap karyawan. Hal ini sangat bermanfaat dalam menentukan besarnya kompensasi yang dialokasikan kepada mereka.

Manfaat analisis pekerjaan menurut Sondang P. Siagian (2016:76) sebagai berikut:

1. Memberikan gambaran tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para karyawan.
2. Menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan.
3. Mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan baik yang mendorong maupun yang menghambat prestasi kerja karyawan.

4. Merencanakan program sumber daya manusia untuk masa yang akan datang.
5. Mampu mencocokkan aplikasi lamaran kerja yang masuk dengan lowongan kerja yang tersedia.
6. Membantu merealisasikan kebijakan pelatihan.
7. Menyusun rencana pengembangan potensi para karyawan.
8. Untuk kepentingan penentuan standar prestasi kerja karyawan yang realistik.
9. Berperan dalam penempatan karyawan agar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dimiliki.
10. Membantu menentukan sistem imbalan yang adil.

2.4 Proses Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan proses sebagai berikut:

1. Persiapan

Pada tahap ini dilakukan beberapa aktivitas antara lain:

- a. Membentuk tim analisis pekerjaan
- b. Menetapkan jadwal analisis pekerjaan
- c. Menyusun data yang akan dikumpulkan

2. Pengumpulan data

Data yang akan digunakan untuk analisis pekerjaan dapat dikumpulkan dengan menggunakan beberapa metode sebagai berikut:

a. Observasi

Observasi dapat dilakukan dengan beberapa cara yaitu diam-diam mengamati pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Observasi dapat dilakukan dengan merekam aktivitas yang sedang dikerjakan karyawan. Observasi dapat dilakukan melalui kerja sama dengan pegawai lain untuk memantau pekerjaan yang sedang dilakukan karyawan.

Metode observasi memiliki keunggulan, yaitu:

- 1) Informasi yang dikumpulkan beragam dan tidak kaku untuk menilai keterampilan, pengetahuan, kondisi kerja, dan tanggung jawab.
- 2) Informasi yang diperoleh lebih lengkap.

Metode observasi juga memiliki kelemahan, yaitu:

- 1) Jika observasi hanya dilakukan dalam waktu tertentu, maka hasilnya kurang lengkap.
- 2) Metode ini sulit diterapkan bagi pekerjaan tidak teratur.

b. Wawancara

Wawancara dilakukan oleh petugas analisis pekerjaan kepada karyawan dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang bersifat tertutup maupun terbuka.

Metode wawancara memiliki keunggulan, yaitu:

- 1) Data diperoleh secara rinci dan jelas.
- 2) Data dapat diperoleh secara cepat.
- 3) Data yang diperoleh sekaligus memperbaiki data yang diperoleh melalui metode lainnya.

Metode wawancara memiliki kelemahan, yaitu:

- 1) Biaya yang perlu dialokasikan cukup besar
- 2) Kadang terjadi salah penafsiran atas informasi yang disampaikan oleh karyawan.

c. Kuesioner

Petugas analisis pekerjaan menyampaikan daftar pertanyaan kepada sampel karyawan sesuai dengan kebutuhan analisis pekerjaan. Secara teknis daftar pertanyaan dapat disampaikan berupa hasil cetakan atau melalui *e-mail*.

Metode kuesioner memiliki keunggulan, yaitu:

- 1) Dapat meneliti semua pekerjaan secara cepat dan murah.

- 2) Dapat digunakan sebagai dasar melakukan wawancara agar data yang dikumpulkan menjadi lebih lengkap.
- 3) Dapat dijadikan sebagai teknik manajemen perusahaan untuk memberikan perhatian kepada para karyawan tentang pekerjaannya.

Metode kuesioner memiliki kelemahan, yaitu:

- 1) Kuesioner hanya dapat diaplikasikan kepada karyawan yang dapat membaca dan menulis.
- 2) Data yang diperoleh sering tidak jelas, terlalu singkat, dan tidak teratur.
- 3) Kadang karyawan tidak mau dan tidak mampu untuk mengisi kuesioner.

d. Dokumentasi

Dokumen yang dimiliki perusahaan dapat dijadikan sebagai data untuk kepentingan analisis pekerjaan, misalnya data berupa laporan periode sebelumnya.

Metode dokumentasi memiliki keunggulan, yaitu:

- 1) Karyawan dapat diingatkan dengan hasil kinerja periode sebelumnya
- 2) Karyawan dapat diingatkan dengan kinerja yang seharusnya dicapai.
- 3) Dapat mengurangi waktu saat mengadakan wawancara dan observasi dalam rangka analisis pekerjaan.

Metode dokumentasi memiliki kelemahan, yaitu:

- 1) Data yang diperoleh tidak lengkap.
- 2) Data yang diperoleh sudah kadaluarsa.

e. Aktivitas sendiri

Data analisis pekerjaan dikumpulkan berdasarkan aktivitas yang dilakukan oleh petugas analisis pekerjaan sendiri pada masa lalu maupun pada saat analisis pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Metode aktivitas sendiri memiliki keunggulan, yaitu:

- 1) Data dikumpulkan dengan cepat.
- 2) Biaya pengumpulan data relatif kecil.

Metode aktivitas sendiri memiliki kelemahan, yaitu:

- 1) Data dikumpulkan secara subjektif.
- 2) Data yang dikumpulkan belum tentu mewakili pekerjaan yang dianalisis.

f. Komparatif

Metode ini dilakukan dengan membandingkan pekerjaan yang ada di perusahaan dengan pekerjaan sejenis di perusahaan lain.

Metode komparatif memiliki keunggulan, yaitu:

- 1) Pengumpulan data dapat dilakukan sambil silaturahmi dan *refreshing*.
- 2) Perusahaan mendapatkan pembandingan dan pengetahuan tambahan.

Metode komparatif memiliki kelemahan, yaitu:

- 1) Data yang dikumpulkan kadang tidak sesuai kebutuhan analisis pekerjaan.
- 2) Dana yang dialokasikan cukup besar.

3. Analisis data

Setelah data dikumpulkan, lalu dianalisis oleh tim sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebaiknya tim yang melakukan analisis data terdiri dari orang-orang yang kompeten yang dapat melaksanakan tugas secara profesional.

4. Kesimpulan

Setelah analisis data dilakukan oleh tim, maka dibuatlah kesimpulan untuk berbagai kepentingan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

5. Pemanfaatan hasil analisis pekerjaan

Agar memberikan manfaat yang optimum dari analisis data, maka kesimpulan yang telah dibuat diaplikasikan dalam aktivitas sehari-hari di perusahaan. Setiap kebijakan dan keputusan yang ditempuh oleh manajemen perusahaan dapat memanfaatkan hasil analisis pekerjaan ini, dengan demikian analisis pekerjaan bukan sekedar kegiatan kosong yang menghamburkan biaya dan waktu saja.

Proses analisis pekerjaan yang disampaikan oleh Kasmir (2016:33) sebagai berikut:

1. Mempersiapkan tim yang akan melakukan analisis pekerjaan.
2. Mengidentifikasi hal-hal yang perlu dilakukan dalam rangka analisis pekerjaan.
3. Mempersiapkan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data, sarana, dan prasarana yang dibutuhkan.
4. Mempersiapkan dan mematuhi jadwal pelaksanaan analisis pekerjaan sesuai dengan kondisi perusahaan dan tujuan yang diharapkan.

M. Yani (2012:36) mengemukakan bahwa langkah-langkah dalam analisis pekerjaan sebagai berikut:

1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang (bagan organisasi, uraian pekerjaan).
3. Menyeleksi orang yang akan disertai pekerjaan yang akan dianalisis.
4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, misalnya aktivitas pekerjaan, perilaku pegawai, kondisi kerja.
5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, misalnya hakikat dan fungsi pekerjaan.
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan.

7. Meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan, misalnya melakukan perluasan pekerjaan atau penyederhanaan pekerjaan.

2.5 Teknik Analisis Perkerjaan

Terdapat beberapa teknik analisis pekerjaan sebagaimana yang dikemukakan oleh M. Yani (2012:32) sebagai berikut:

1. *Job element method*
 - a. Teknik analisis pekerjaan ini dilakukan berdasarkan kepada pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik yang lain yang diisyaratkan untuk suatu pekerjaan.
 - b. Fokusnya kepada karakteristik individual yang menjalankan pekerjaan.
 - c. Sehubungan dengan ruang lingkupnya yang terbatas, teknik ini sering dikombinasikan dengan teknik analisis lainnya.
2. *Functional job analysis*
 - a. Teknik analisis terstruktur yang menguji rangkaian tugas dalam suatu pekerjaan dan proses pemenuhannya.
 - b. Membantu menciptakan *the dictionary occupational titles*, referensi panduan untuk mendeskripsikan lebih dari 40.0000 jenis pekerjaan.
 - c. Teknik ini populer karena hemat biaya dan menggunakan deskripsi pekerjaan berdasarkan standar nasional.
 - d. Sangat membantu dalam analisis deskripsi pekerjaan dengan banyak posisi sekaligus.
 - e. Berguna untuk memberikan pengarahan kepada karyawan bagaimana untuk sukses dalam pekerjaannya.
3. *Position analysis questionnaire*
 - a. Teknik analisis pekerjaan yang menggunakan kuesioner tertutup dalam menganalisis pekerjaan dan terbagi menjadi 6 kategori sebagai berikut:

- 1) Input informasi
Bagaimana setiap karyawan memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya.
 - 2) Proses mental
Pemikiran, dan pengambilan keputusan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
 - 3) Output kerja
Tugas yang harus dikerjakan karyawan dan alat atau mesin yang dibutuhkan untuk menjalankannya.
 - 4) Hubungan interpersonal
Jenis hubungan atau kontak dengan rekan kerja yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
 - 5) Konteks kerja
Konteks fisik atau social di mana pekerjaan tersebut dijalankan.
 - 6) Karakteristik
Aktivitas, kondisi, dan karakteristik lain yang relevan dalam pekerjaan tersebut.
- b. Keenam kategori perangkat kerja ini masing-masing diukur dengan 6 kategori yaitu kegunaan, kepentingan, waktu, aplikasi, kemungkinan kejadian, dan kode khusus.
 - c. Teknik ini menghasilkan profil pekerjaan yang rinci, di mana antinya dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan dengan posisi yang sama atau mirip pada organisasi yang berbeda.
 - d. Teknik ini merupakan riset analisis pekerjaan yang kajiannya paling dalam.
 - e. Teknik ini telah digunakan untuk mengidentifikasi kesamaan antara kelas yang berbeda dari pekerjaan dan kesamaan kelas dari pekerjaan pada perusahaan yang berbeda.
 - f. Teknik ini lebih akurat dilakukan oleh seorang ahli job analysis dari pada orang lain termasuk pengemban pekerjaan itu sendiri.

4. *Critical incident technique*

- a. Teknik analisis pekerjaan yang mencatat perilaku spesifik dari pekerja yang akan menentukan sukses tidaknya pekerjaan.
- b. Informasi diperoleh melalui wawancara, observasi, kuesioner, oleh supervisor atau pihak yang berwenang.
- c. Memberikan gambaran yang jelas mengenai suatu pekerjaan dan mengupayakan agar pekerjaan tersebut sukses.
- d. Membantu menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki karyawan agar sukses dalam pekerjaan.
- e. Berguna dalam pengembangan sistem penilaian kerja dengan mengidentifikasi komponen-komponen yang penting untuk kesuksesan kerja

2.6 Hasil Analisis Pekerjaan

Pada dasarnya analisis pekerjaan merupakan suatu proses. Proses tersebut pada akhirnya akan memberikan hasil tertentu. Sondang P. Siagian (2016:89) menyampaikan hasil analisis pekerjaan sebagai berikut:

1. Uraian pekerjaan

Suatu pernyataan tertulis yang menguraikan berbagai segi dari suatu pekerjaan. Hal-hal yang diuraikan terdiri dari:

- a. Nama jabatan pelaksana pekerjaan.
- b. Kode pekerjaan.
- c. Tanggal uraian pekerjaan dibuat.
- d. Penyusun uraian pekerjaan.
- e. Lokasi pekerjaan dilakukan.
- f. Pangkat pegawai
- g. Nama penyelia yang merupakan atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan.
- h. Uraian pekerjaan secara singkat.
- i. Tugas yang dikerjakan.

- j. Kondisi fisik tempat pekerjaan dilakukan.
- k. Persetujuan penyelia guna menjamin ketepatan uraian pada butir-butir yang terdapat dalam lembar uraian tersebut.

2. Spesifikasi pekerjaan

Karakteristik pegawai yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Lembar spesifikasi pekerjaan dikatakan baik jika memuat informasi:

- a. Literatur orang yang melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.
- b. Kode pekerjaan.
- c. Tanggal uraian pekerjaan dibuat.
- d. Penyusun uraian pekerjaan.
- e. Lokasi pekerjaan dilakukan.
- f. Pangkat pegawai
- g. Penyelia yang merupakan atasan langsung.
- h. Kemampuan yang meliputi pendidikan, pelatihan, dan pengalaman.
- i. Persyaratan yang harus dipenuhi baik dalam arti fisik maupun mental.
- j. Kondisi pekerjaan.

3. Standar prestasi kerja

Alasan standar prestasi kerja berperan penting:

- a. Standar prestasi kerja merupakan tolok ukur yang digunakan oleh atasan yang bersangkutan.
- b. Standar prestasi kerja merupakan alat pengendali para pegawai khususnya dalam hal terjadinya kesenjangan antara prestasi kerja secara nyata dengan standar.
- c. Standar prestasi kerja berperan sebagai koreksi atas penyimpangan.
- d. Standar prestasi kerja merupakan bahan umpan balik bagi pegawai karena pegawai berhak mengetahui tentang prestasi kerjanya.

- e. Standar prestasi kerja merupakan sasaran yang diusahakan pencapaiannya oleh setiap pegawai.
4. Sistem informasi sumber daya manusia
Pangkalan data tercipta dengan adanya informasi analisis pekerjaan melalui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar prestasi kerja.

Pendapat lainnya diungkapkan oleh M. Yani (2012:26) bahwa pada garis besarnya hasil analisis pekerjaan terdiri dari tiga output:

1. Deskripsi jabatan
2. Spesifikasi jabatan
3. Evaluasi jabatan

KISAH KEHIDUPAN BEREBUT PELANGGAN

Sebuah toko berada di ujung daerah kotamadya yang hampir berbatasan dengan kabupaten. Toko ini termasuk toko yang memiliki banyak pelanggan karena daerahnya terbelang strategis.

Suatu ketika datanglah distributor produk minuman ringan dalam kemasan botol untuk menitipkan minumannya di toko tersebut. Pada saat mereka sedang menurunkan beberapa keranjang minuman botol dari kendaraan untuk dipajang di toko, datanglah distributor minuman yang sama dan nama merk yang sama pula yang mengklaim bahwa toko tersebut berada di wilayah pemasarannya.

Kedua distributor dari perusahaan yang sama tetapi berbeda cabang ini berselisih di depan pemilik toko. Pemilik toko mempersilakan keduanya untuk menyelesaikan silang pendapat tersebut. Ternyata kedua distributor minuman ringan tersebut seperti menemukan jalan buntu karena masing-masing

mempertahankan egonya sendiri. Sementara itu suasana di toko menjadi tidak kondusif karena banyak pelanggan yang berbelanja. Akhirnya pemilik toko berinisiatif mengambil keputusan menolak kedua distributor tersebut menitipkan minuman di tokonya. Hal ini semestinya tidak terjadi jika para distributor bekerja sesuai dengan uraian pekerjaan yang sudah ditetapkan perusahaan termasuk wilayah pemasaran produknya.

Tips:

Uraian pekerjaan sebaiknya dijadikan pedoman dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

2.7 Upaya Pengembangan Analisis Pekerjaan oleh Manajer SDM

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, manajer SDM dapat melakukan penelitian tentang analisis pekerjaan. Hasil penelitian tersebut diaplikasikan di perusahaan. Beberapa penelitian yang dapat dilakukan oleh manajer SDM tentang analisis pekerjaan antara lain:

1. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.
3. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
4. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Kelengkapan Deskripsi Pekerjaan.
5. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Perencanaan Sumber Daya Manusia.
6. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Spesifikasi Kerja Karyawan.
7. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Tingkat Kesalahan Kerja Karyawan.

8. Pengaruh Analisis Pekerjaan terhadap Ketepatan Waktu Penyelesaian Pekerjaan.

BAB 3

REKRUTMEN KARYAWAN

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian rekrutmen
- ❖ Tujuan rekrutmen
- ❖ Sumber rekrutmen
- ❖ Proses rekrutmen
- ❖ Teknik rekrutmen
- ❖ Faktor yang mempengaruhi rekrutmen
- ❖ Upaya pengembangan rekrutmen karyawan oleh manajer SDM

3.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah upaya perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dari berbagai sumber, dengan standar kualitas tertentu dan jumlah tertentu pula.

Pengertian rekrutmen menurut Dubois dalam Suwatno dan Priansa (2011:63) adalah:

Proses menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan kerja yang ada dan kesempatan yang diantisipasi, di mana ini merupakan pencarian bakat, pencarian tim terbaik dari pelamar untuk posisi yang tersedia.

Sulistiyani dan Rosidah yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:93) memberikan definisi rekrutmen sebagai berikut:

Proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu atau sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Pengertian rekrutmen menurut Veithzal Rivai yang dikutip oleh Akhmad Subekhi dan Muhammad Jauhar (2012:124) sebagai berikut:

Proses penentuan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, di mana proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan.

Sementara itu definisi rekrutmen menurut Sondang P. Siagian (2012:102) adalah proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu perusahaan.

3.2 Tujuan Rekrutmen

Terdapat beberapa tujuan dilakukannya rekrutmen karyawan, antara lain:

1. Mendapatkan karyawan dengan kualitas yang baik.

Rekrutmen dapat dilakukan dengan beberapa cara, sehingga calon-calon karyawan dengan berbagai kualitas akan berkumpul. Kualitas yang baik akan tercermin dari spesifikasi yang sesuai antara karyawan dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan tinggal menyeleksi calon karyawan yang memiliki spesifikasi

yang sesuai. Dengan demikian bukan orang yang pandai yang akan direkrut, tetapi orang yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tidak jarang calon karyawan yang memiliki jenjang pendidikan tinggi tidak diterima bekerja, tetapi yang tingkat pendidikannya lebih rendah diterima. Faktor pertimbangan perusahaan bukan sekedar jenjang pendidikan tetapi lebih memperhatikan spesifikasi yang sesuai.

2. Mendapatkan karyawan dengan jumlah tertentu.

Sehubungan dengan informasi tentang adanya lowongan kerja yang disampaikan oleh pihak perusahaan, maka banyak calon karyawan yang melamar. Perusahaan akan melakukan proses seleksi dan menerima beberapa orang karyawan sesuai kebutuhan. Jumlah karyawan yang diterima tidak terlalu banyak karena akan menimbulkan pengeluaran berupa gaji yang lebih besar sehingga menjadi tidak efisien. Jumlah penerimaan karyawan yang terlalu banyak juga akan menimbulkan masalah baru berupa pengangguran terselubung, artinya sebagian dari karyawan tersebut sebenarnya sudah tidak memberikan output yang tinggi kepada perusahaan karena beban kerja cukup dilaksanakan oleh satu orang atau beberapa orang saja. Sebaliknya jika perusahaan menerima karyawan terlalu sedikit, berarti belum memenuhi kebutuhan jumlah karyawan yang dibutuhkan sehingga produktivitas kurang optimum.

3. Tanggung jawab sosial perusahaan untuk turut mengurangi pengangguran.

Indonesia masih memiliki tingkat pengangguran yang cukup tinggi. Upaya untuk mengatasi masalah pengangguran ini merupakan tanggung jawab semua pihak, termasuk perusahaan. Dengan dilakukannya rekrutmen karyawan, perusahaan telah berpartisipasi mengurangi jumlah pengangguran, minimal pengangguran yang terjadi di sekitar daerah perusahaan tersebut berada.

4. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat.
Pada hakekatnya karyawan merupakan bagian dari anggota masyarakat. Setelah karyawan memberikan kinerja maksimum sesuai dengan kemampuan kerja yang dimilikinya kepada pihak perusahaan, maka perusahaan pun memberikan balas jasa berupa gaji atau upah. Dengan demikian tingkat kesejahteraan karyawan akan meningkat.
5. Meningkatkan kenyamanan psikologis
Secara psikologis orang yang tidak bekerja merasa tidak nyaman dalam kehidupan sosial kemasyarakatan. Tidak jarang orang yang sedang tidak bekerja merasa kurang percaya diri dalam pergaulan. Rasa kurang percaya diri dapat mengurangi daya kreativitas. Cukup banyak sarjana yang belum mendapatkan pekerjaan, merasa tidak nyaman jika bertemu dengan teman-temannya yang sudah terlebih dahulu bekerja. Dengan demikian ketidaknyamanan secara psikologis akibat menganggur ini tidak terjadi lagi pada saat sudah mendapatkan pekerjaan yang layak.
6. Meningkatkan kesehatan masyarakat
Aktivitas atau pekerjaan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kesehatan anggota masyarakat. Banyak orang yang biasanya bekerja, lalu memasuki masa pensiun dan tidak bekerja lagi menjadi sering sakit. Tidak jarang pula karena tidak memiliki aktivitas dan pekerjaan yang berlangsung agak lama, orang tertentu menjadi memiliki pikiran negatif. Dengan demikian pekerjaan turut menjaga kesehatan.
7. Mengurangi masalah kerawanan masyarakat
Jika kita perhatikan tindakan kriminal dan gangguan sosial masyarakat sering ditimbulkan oleh orang yang tidak memiliki pekerjaan. Pemuda pengangguran sering mengganggu remaja putri dan ibu-ibu yang sedang berjalan. Apalagi jika mereka sudah dipengaruhi minuman keras berbagai kerawanan di masyarakat sering terjadi. Dengan adanya rekrutmen oleh

perusahaan diharapkan akan mengurangi kerawanan di sekitar perusahaan. Tidak menutup kemungkinan para pemuda pengangguran tersebut direkrut dan didayagunakan oleh perusahaan sebagai tenaga security.

3.3 Sumber Rekrutmen

Sumber rekrutmen merupakan asal dari mana calon karyawan akan direkrut. Pada garis besarnya sumber rekrutmen karyawan dapat dibagi menjadi dua, sebagai berikut:

1. Sumber Intern

Sumber yang diperoleh dari dalam perusahaan dengan cara memutasikan karyawan yang ada. Mutasi karyawan dilakukan dengan memperhatikan kinerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki kinerja baik dapat diberikan tanggung jawab lebih tinggi, sebaliknya karyawan yang kinerjanya kurang baik dapat dikurangi tanggung jawabnya. Perusahaan juga harus memperhatikan posisi yang baru karyawan yang dimutasikan, serta posisi yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut.

Terdapat 3 alternatif mutasi karyawan yang dapat ditempuh, sebagai berikut:

Alternatif pertama: Promosi jabatan

Pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih tinggi. Promosi jabatan dilakukan sebagai *reward* atas kinerja karyawan yang dinilai baik serta memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Pada jabatan baru karyawan umumnya akan memiliki tanggung jawab yang lebih tinggi, dan sebagai konsekwensinya kompensasi yang diterima juga lebih tinggi dari pada sebelumnya.

Alternatif kedua: Transfer atau rotasi

Pemindahan bidang jabatan karyawan kepada bidang lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya. Hal ini dapat dilakukan

untuk mengurangi rasa jenuh bagi karyawan pada suatu posisi tertentu, serta guna meningkatkan kinerja karyawan yang bersangkutan. Pada beberapa bank posisi *customer service officer* dan *teller* dianggap sebagai jabatan dengan level yang sama. Kebijakan bank untuk mengurangi jenuh dan meningkatkan kinerja karyawan pada salah satu jabatan tadi dengan merotasikan karyawan tersebut ke jabatan yang satunya.

Alternatif ketiga: Demosi jabatan

Pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih rendah. Hal ini dapat disebabkan oleh kinerja karyawan yang rendah, sanksi atas pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan, atau adanya penyederhanaan struktur organisasi.

Setiap pilihan kebijakan perusahaan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Beberapa kelebihan rekrutmen dari sumber intern sebagai berikut:

- a. Mutasi karyawan khususnya berupa promosi jabatan akan sesuai dengan keinginan karyawan terutama berupa jenjang karier dan peningkatan gaji karena pada umumnya karyawan berharap menerima kenaikan gaji dan jenjang karier tersebut.
- b. Pelaksanaan rekrutmen dapat lebih efisien karena karyawan yang direkrut untuk jabatan yang diperlukan sudah ada di dalam perusahaan sendiri. Perusahaan minimal dapat menghemat biaya iklan di media masa yang menginformasikan adanya lowongan kerja di perusahaan.
- c. Dalam rangka rekrutmen pihak manajemen dapat menilai kinerja setiap karyawan yang sedang bekerja saat ini. Hal ini dapat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik mengerahkan berbagai kemampuan secara optimal bagi kepentingan perusahaan.

- d. Sehubungan dengan karyawan yang direkrut berasal dari sumber intern, sehingga sudah memahami kondisi perusahaan, maka adaptasi yang diperlukan oleh karyawan yang dimutasikan untuk menyesuaikan dengan kondisi baru pada jabatan baru tidak akan memakan waktu lama jika dibandingkan dengan merekrut karyawan dari sumber ekstern.
- e. Waktu pelaksanaan rekrutmen karyawan dapat ditempuh secara lebih singkat. Berbagai hal yang terkait dengan proses rekrutmen karyawan sudah ada di dalam perusahaan, sehingga waktu yang dialokasikan untuk aktivitas ini juga menjadi lebih terkendali dan singkat.
- f. Perusahaan dapat merencanakan dan melaksanakan program pelatihan serta pengembangan karyawan secara lebih efisien dan efektif.

Walaupun banyak kelebihan rekrutmen dari intern perusahaan juga memiliki beberapa kelemahan sebagai berikut:

- a. Memicu Perselisihan antarkaryawan
Pada umumnya karyawan menghendaki jabatan yang lebih tinggi dengan kompensasi yang lebih tinggi pula. Jika seorang karyawan mendapatkan promosi jabatan, tidak menutup kemungkinan akan menimbulkan kecemburuan dari sesama karyawan. Kecemburuan ini semakin nyata jika karyawan yang mendapatkan promosi jabatan lebih muda, lebih junior, lebih rendah pendidikannya, lebih sedikit pengalamannya dari karyawan lainnya. Kondisi ini dapat dikurangi jika karyawan baru yang direkrut berasal dari luar perusahaan.
- b. Berkurangnya peluang mendapatkan pembaharuan
Tidak dapat dihindari bahwa perusahaan memerlukan ide baru, pengalaman baru, keahlian baru, pemahaman baru, metode baru. Hal-hal baru yang positif akan bermanfaat bagi karyawan

dan perusahaan. Semua hal tersebut lebih terbuka jika karyawan yang direkrut dari sumber ekstern bukan dari intern perusahaan. Pembaharuan tersebut akan ditularkan kepada karyawan yang sudah aktif bekerja, sehingga pada akhirnya perusahaan akan menerima manfaat.

- c. Hanya melanjutkan kebiasaan sebelumnya
Ada kemungkinan karyawan yang direkrut dari sumber intern hanya akan melanjutkan kebiasaan para pendahulunya, sehingga tidak memunculkan ide-ide baru. Jika kebiasaan tersebut merupakan kebiasaan yang kurang baik, akan berakibat yang tidak baik juga bagi perkembangan perusahaan.
- d. Sulit mengikuti perkembangan teknologi
Pada tahap tertentu perkembangan teknologi yang terjadi berjalan sedemikian pesat. Hal ini sulit diimbangi oleh kemampuan karyawan yang ada di dalam perusahaan. Kelemahan karyawan yang sedang aktif bekerja di perusahaan, khususnya kelemahan di bidang teknologi, diharapkan dapat diminimumkan dengan adanya karyawan baru yang direkrut dari sumber ekstern.
- e. Terisi satu posisi akan timbul kekosongan posisi lain
Manajemen mengatasi satu masalah di perusahaan, tapi menimbulkan masalah baru yang relatif sama. Jika terdapat satu posisi yang kosong diisi oleh sumber intern, akan menimbulkan kekosongan posisi yang ditinggalkan oleh karyawan tersebut, demikian selanjutnya tidak akan pernah tuntas, selalu ada posisi yang kosong.
- f. Menimbulkan pola pikir yang sempit
Pemanfaatan sumber intern dianggap sebagai kebijakan sempit karena pada dasarnya merekrut karyawan untuk posisi baru tetap saja memerlukan pelatihan atau pengembangan lebih lanjut.

2. Sumber Ekstern

Terdapat beberapa alternatif sumber dari luar perusahaan yang dapat dipilih, antara lain:

Alternatif pertama: Iklan Media Massa

Banyak pilihan media masa yang dapat digunakan. Perusahaan dapat memilih iklan pada media masa setempat atau yang berskala nasional. Iklan ini diharapkan menarik banyak calon karyawan baru, sehingga perusahaan dapat merekrut calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan pada posisi jabatan yang kosong.

Alternatif kedua: Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan merupakan tempat berhimpunnya orang yang memiliki intelektual, calon-calon pengusaha dan karyawan berkualifikasi baik. Perusahaan dapat bekerja sama dengan lembaga pendidikan untuk mendapatkan karyawan baru. Lembaga pendidikan pada umumnya akan merekomendasikan lulusannya yang memiliki prestasi dan kepribadian baik. Kerja sama antarkedua lembaga ini merupakan kerja sama bersifat simbiosis mutualisma. Perusahaan memperoleh karyawan yang memenuhi kualitas dan kuantitas tertentu. Pihak lembaga pendidikan tersalurkan lulusan peserta didiknya ke dunia kerja.

Alternatif ketiga: Dinas Tenaga Kerja

Perusahaan dapat berkoordinasi dengan dinas ketenagakerjaan untuk mendapatkan calon karyawan sesuai kualifikasi yang dibutuhkan. Disnaker memiliki data para calon tenaga kerja yang secara kebetulan meminta surat ketenagakerjaan yang sering disebut kartu kuning dan pada umumnya digunakan sebagai persyaratan lamaran kerja.

Alternatif keempat: Aplikasi yang Masuk ke Perusahaan

Aplikasi lamaran kerja yang sudah masuk ke perusahaan menjadi salah satu alternatif yang paling mudah untuk

mendapatkan karyawan baru. Berbagai spesifikasi dari para pelamar kerja telah diterima oleh bagian personalia. Perusahaan tinggal menyeleksi lamaran-lamaran kerja tersebut disesuaikan dengan kualifikasi pada posisi yang kosong.

Alternatif kelima: Out-Sourcing Agent

Kantor urusan ketenagakerjaan baik milik pemerintah seperti Disnaker atau milik swasta seperti lembaga *out-sourcing* merupakan alternatif lainnya yang dapat dijadikan sebagai sumber rekrutmen oleh perusahaan pencari karyawan baru. Pada umumnya *out-sourcing agent* memiliki perjanjian tertentu dengan orang yang sedang mencari pekerjaan, dan meminta jasa agen tersebut untuk mendapatkan pekerjaan yang diinginkan. Jika pekerjaan yang diharapkan berhasil ditemukan oleh pihak *out-sourcing agent*, maka perjanjian pun harus direalisasikan oleh kedua belah pihak.

Rekrutmen dari sumber ekstern juga memiliki kelebihan dan kekurangan tersendiri. Kelebihan rekrutmen dari sumber ekstern sebagai berikut:

- a. Karyawan baru yang direkrut dari sumber eksternal membawa ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan. Diharapkan mereka mampu mengadakan perubahan yang baik guna kepentingan perusahaan.
- b. Menghindari kecemburuan dan pertikaian antar sesama karyawan yang saat ini sedang bekerja karena perebutan posisi yang lebih tinggi.
- c. Tidak mengubah hierarki organisasi yang ada sekarang.

Sementara itu rekrutmen dari sumber ekstern juga memiliki kelemahan tertentu, sebagai berikut:

- a. Dikhawatirkan karyawan baru yang direkrut dari sumber ekstern membawa kebiasaan yang buruk dari perusahaan sebelumnya. Kebiasaan buruk ini dapat menular kepada karyawan lainnya. Kebiasaan buruk yang dilakukan banyak karyawan dan berjalan lama akan membentuk budaya perusahaan yang tidak baik. Hal ini akan mengakibatkan produktivitas perusahaan menjadi rendah.
- b. Perusahaan menanggung risiko dalam merekrut karyawan baru jika perekrutan itu bukan karena kecakapan dan kompetensi yang dinilai dari tangan pertama. Misalnya saat perusahaan mempercayakan kepada karyawan yang ada untuk mencari dan merekomendasikan calon karyawan baru. Sementara calon karyawan yang direkomendasikan tersebut memiliki kualifikasi yang relatif di bawah standar, maka jika diterima bekerja akan memberikan produktivitas terhadap perusahaan yang rendah juga.
- c. Rekrutmen yang dilakukan dari sumber ekstern menghilangkan kesempatan promosi jabatan bagi karyawan yang ada dan bekerja saat ini. Promosi jabatan akan berpengaruh positif terhadap karyawan dan perusahaan. Jika promosi jabatan tidak dilakukan, maka karyawan dapat merasakan kejenuhan bahkan kekecewaan terhadap perusahaan sehingga produktivitas dari karyawan menjadi menurun.
- d. Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu karyawan dari sumber ekstern tersebut dalam menyesuaikan diri dengan perusahaan yang baru. Jika masa beradaptasi ini memerlukan waktu yang relatif lama, maka produktivitas yang diberikan karyawan juga baru akan terlihat setelah bekerja lama di perusahaan, sehingga perusahaan akan menderita kerugian.

3.4 Proses Rekrutmen

Terdapat beberapa tahap yang harus dilakukan saat program rekrutmen karyawan, yaitu:

1. Menentukan Posisi Jabatan yang Perlu Diisi
Manajemen perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat tentang posisi jabatan mana yang sebenarnya harus diisi oleh karyawan baru, dan berapa orang karyawan baru yang dibutuhkan untuk mengisi posisi jabatan kosong tersebut.
2. Memperjelas Uraian Pekerjaan dan Spesifikasi Jabatan
Manajemen perusahaan harus memperjelas tugas, wewenang dan tanggung jawab dari posisi jabatan yang akan diisi oleh karyawan baru, serta menentukan kualifikasi calon karyawan yang sesuai untuk menduduki posisi tersebut. Kejelasan uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan mempermudah pelaksanaan rekrutmen karyawan baru. Sebaliknya jika perusahaan tidak menetapkan uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan, akan mengakibatkan proses rekrutmen menjadi bias karena tidak ada panduan.
3. Menetapkan Anggaran Biaya Rekrutmen
Setiap aktivitas perusahaan mempunyai implikasi dengan pengeluaran. Sehubungan dengan itu manajemen perusahaan perlu menetapkan anggaran rekrutmen secara tepat karena akan berpengaruh terhadap berbagai kebijakan dan keputusan yang diambil dalam perencanaan, pelaksanaan, dan tindak lanjut setelah rekrutmen.
4. Mengidentifikasi Sumber Pelamar
Manajemen perusahaan harus menentukan pilihan untuk memanfaatkan sumber intern atau sumber ekstern yang akan direkrut sebagai karyawan baru. Setiap pilihan memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Pengalaman dan

kemampuan analisis pihak manajemen akan berpengaruh terhadap ketepatan pilihan tersebut.

5. Pilih Cara Komunikasi yang Tepat

Manajemen memilih cara komunikasi agar menarik pelamar yang memenuhi syarat. Komunikasi dapat dilakukan terhadap sumber-sumber tenaga kerja, antara lain dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke perguruan tinggi atau akademi pendidikan dan pelatihan, *open house recruitment*, presentasi kepada kelompok sasaran, orang yang magang, dan lain-lain. Dengan kata lain harus ada upaya agar calon karyawan merasakan bahwa perusahaan tersebut merupakan tempat yang layak dan menjadi pilihan sebagai tempat bekerja.

KISAH KEHIDUPAN SULITNYA Mencari PEKERJAAN

Acep, pada saat menempuh pendidikan di Fakultas Ekonomi UNPAD sudah sering bekerja agar dapat memperoleh penghasilan tambahan untuk memenuhi biaya kuliahnya. Setelah Acep menyelesaikan kuliah dan meraih gelar Sarjana Ekonomi, dia mengikuti seleksi penerimaan karyawan baru di sebuah hotel bintang tiga di Bandung. Acep merasa yakin terhadap kemampuannya untuk memenangkan persaingan di antara cukup banyak orang yang mengikuti seleksi sebagai calon marketing manager hotel tersebut.

Singkat cerita pada seleksi tahap akhir, kandidat yang tersisa hanya tinggal 2 orang yaitu Acep dan seorang lainnya. Tahap terakhir ini adalah wawancara yang dilakukan dengan direktur hotel.

Setelah semua rangkaian seleksi selesai, kedua orang kandidat tersebut diminta menunggu pengumuman, siapa di

antara mereka yang akan diterima sebagai marketing manager. Masa menunggu pengumuman tersebut selambatnya dua pekan. Acep dan pesaingnya menunggu pengumuman itu. Acep merasa yakin bahwa dirinyalah yang akan diterima sebagai marketing manager hotel tersebut. Keyakinan ini pula yang membuat Acep sempat menolak penawaran kerja dari tempat yang lain.

Waktu yang dijanjikan oleh direktur hotel tersebut pun tiba, bahkan sudah melebihi batas waktu yang dijanjikan. Kedua kandidat tetap menunggu sampai sebulan lamanya. Akhirnya dengan perasaan agak kecewa Acep menghubungi pesaing satu-satunya melalui telpon seraya mengucapkan selamat kepadanya.

Acep : Apa kabar teman? Aku tidak mendapatkan panggilan dari hotel tersebut berarti kamu yang diterima sebagai marketing manager, selamat ya..! Makan-makan donk..!

Pesaing : Lho.., bukannya kamu yang diterima..! Kamu donk yang traktir aku!

Acep : Wow, ada yang aneh nih. Bagaimana kalau kita cari informasi langsung ke hotel?

Pesaing : Ya sudah sekarang saja kita ke sana!

Keduanya menuju hotel dan saat mengisi buku tamu di lobi hotel, mereka bertanya kepada karyawan yang ada di sana. Setelah mendapatkan jawaban dan informasi dari karyawan penerima tamu hotel tersebut, mereka langsung pulang dengan lunglai. Ternyata di hotel tersebut sudah bekerja seorang marketing manager baru, sejak 2 minggu yang lalu. Dan ternyata orangnya tidak mengikuti proses seleksi sebagaimana kandidat lainnya karena dia masih memiliki hubungan keluarga dengan direktur hotel. Nasib...oh..nasib...

Tips:

Sebagai seorang yang berada pada level manajemen suatu perusahaan, sebaiknya lebih bijaksana dalam membuat keputusan.

3.5 Teknik Rekrutmen

Setiap perusahaan memiliki teknik rekrutmen yang berbeda-beda, sesuai dengan kebijakan, dan budaya perusahaan masing-masing. Teknik rekrutmen karyawan merupakan cara yang dapat dilakukan pada saat merekrut karyawan baru. Berdasarkan pihak yang melakukan rekrutmen karyawan, maka teknik rekrutmen dapat dibagi menjadi tiga jenis sebagai berikut:

1. Teknik Rekrutmen Sentralisasi

Setiap bagian yang ada di perusahaan dapat melakukan perekrutan karyawan baru untuk posisi jabatan yang sama pada bagian yang berbeda secara kolektif oleh bagian tertentu atau bagian induk perusahaan secara tersentralisasi, sehingga biaya rekrutmen menjadi lebih efisien dan perusahaan lebih dapat melakukan pengawasan secara terintegrasi. Karyawan baru yang sudah direkrut oleh pusat akan didistribusikan ke bagian-bagian yang ada di perusahaan sesuai dengan kebutuhan.

2. Teknik Rekrutmen Otonom

Bagian atau divisi dapat melakukan rekrutmen karyawan sendiri sesuai dengan kualifikasi dan spesifikasi yang dibutuhkan pada divisi tersebut. Bagian dapat mengembangkan kreativitasnya sendiri dengan harapan karyawan baru yang direkrut, kelak akan memberikan produktivitas yang tinggi kepada bagian tersebut khususnya dan tentunya bagi perusahaan secara umum.

3. Teknik Rekrutmen Kombinasi

Teknik ini merupakan kombinasi dari kedua teknik sebelumnya. Pada bagian tertentu menjadi tugas dan wewenang induk

perusahaan, sedangkan bagian tertentu lainnya dari rekrutmen menjadi wewenang divisi yang memerlukan karyawan baru. Hal ini dilakukan dengan harapan karyawan baru yang akan direkrut lebih memberikan spesifikasi jabatan yang sesuai dengan kebutuhan divisi, dengan menyesuaikan anggaran yang telah ditetapkan oleh induk perusahaan.

3.6 Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen

Perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi rekrutmen karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor tertentu. Faktor-faktor itu sebagai berikut:

1. Kebijakan manajemen perusahaan

Manajemen perusahaan cukup berpengaruh terhadap program perusahaan termasuk rekrutmen karyawan. Kebijakan yang telah ditetapkan manajemen bagaikan peraturan mutlak yang harus dilakukan oleh semua divisi. Divisi seakan-akan tidak memiliki hak untuk memilih alternatif lainnya karena harus mengikuti keputusan yang telah ditetapkan.

2. Kualitas dan jumlah karyawan baru

Standar kualitas yang tinggi akan berpengaruh terhadap rangkaian program rekrutmen karyawan. Tidak menutup kemungkinan program rekrutmen ini melibatkan pihak lain yang berada di luar perusahaan sebagai media konsultasi psikologis dan teknik agar karyawan yang direkrut memenuhi spesifikasi jabatan yang memenuhi standar yang diperlukan perusahaan.

Selain kualitas, jumlah karyawan yang akan direkrut juga akan menjadi pertimbangan. Pada umumnya perusahaan lebih menyukai banyak aplikasi lamaran pekerjaan yang masuk, sehingga dapat memilih jumlah yang sesuai kepentingan perusahaan. Perusahaan tersebut akan berusaha melaksanakan

berbagai informasi lowongan kerja agar jumlah aplikasi tersebut banyak

3. Kebiasaan atau pengalaman masa lalu
Perusahaan yang sudah berjalan cukup lama, pada umumnya memiliki kebiasaan dalam program rekrutmen karyawan. Jika kebiasaan dan pengalaman masa lalu dalam merekrut karyawan dianggap berhasil, dapat dijadikan sebagai pedoman untuk melakukan rekrutmen karyawan baru saat ini dan masa yang akan datang.
4. Anggaran biaya rekrutmen
Faktor yang tidak dapat diabaikan oleh perusahaan adalah anggaran biaya merekrut karyawan. Jika perusahaan memiliki anggaran yang relatif besar, maka bagian personalia akan lebih peluang untuk melaksanakan program rekrutmen secara efektif. Sebaliknya jika anggaran biaya rekrutmen relative kecil, maka perusahaan harus melaksanakan rekrutmen secara efisien agar anggaran yang ada dapat mencukupi kebutuhan rekrutmen.
5. Waktu rekrutmen
Semakin panjang waktu yang dimiliki untuk melaksanakan rekrutmen karyawan, maka semakin leluasa juga bagian personalia untuk melaksanakannya. Sebaliknya jika waktu yang dimiliki relatif sempit, maka bagian personalia tidak memiliki cukup banyak pilihan dalam merencanakan dan melaksanakan rekrutmen karyawan baru

3.7 Upaya Pengembangan Rekrutmen Karyawan Pada Masa Depan oleh Manajer SDM

Dalam rangka mengembangkan program rekrutmen karyawan pada masa depan, manajer SDM perlu melakukan penelitian. Pada saat melakukan penelitian dengan variabel rekrutmen, maka variabel tersebut perlu dirinci menjadi beberapa sub variabel, dan setiap sub

variabel dirinci lagi menjadi beberapa indikator. Hal ini bermanfaat terutama pada saat manajer SDM akan menyusun kuesioner penelitian.

Beberapa manajer SDM menggunakan istilah yang berbeda-beda tentang variabel, sub variabel, dan indikator ini, tetapi pola dasarnya sama. Berikut penulis sampaikan beberapa alternatif sub variabel dan indikator untuk dikembangkan lebih lanjut atau disesuaikan dengan perusahaannya.

**Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Proses Rekrutmen *)**

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Rekrutmen	Posisi jabatan yang perlu diisi	a Perusahaan tahu adanya Kekosongan posisi jabatan b Lamanya posisi jabatan tidak terisi c Jumlah karyawan dibutuhkan mengisi posisi jabatan d Posisi jabatan kosong penting bagi perusahaan
	Uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan	a Perusahaan memiliki uraian pekerjaan b Isi uraian pekerjaan dipahami oleh perusahaan atau bagian yang akan merekrut c Uraian pekerjaan disusun secara rinci d Spesifikasi jabatan dinyatakan secara konkrit e Kesesuaian calon karyawan dengan spesifikasi yang dibutuhkan
	Anggaran biaya rekrutmen	a Perusahaan menyediakan anggaran biaya rekrutmen b Anggaran biaya rekrutmen jumlahnya memadai
	Sumber rekrutmen	a Perusahaan memanfaatkan sumber intern b Perusahaan memanfaatkan sumber ekstern
	Komunikasi rekrutmen	a Kejelasan pesan komunikasi yang disampaikan b Ketepatan pemilihan media komunikasi c Pemanfaatn jadwal komunikasi yang tepat

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Sumber Rekrutmen *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Sumber Rekrutmen	Sumber Intern	a Promosi Jabatan b Transfer / Rotasi Jabatan c Demosi
	Sumber Ekstern	a Media Masa b Lembaga Pendidikan c Disnaker d Aplikasi yang Masuk ke Perusahaan e Out Sourcing Agent

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Teknik Rekrutmen *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Teknik Rekrutmen	Sentralisasi	a Kualitas karyawan yang direkrut b Jumlah karyawan yang direkrut c Efisiensi biaya rekrutmen d Kecepatan proses rekrutmen e Pemilihan media komunikasi rekrutmen
	Otonom	a Kualitas karyawan yang direkrut b Jumlah karyawan yang direkrut c Efisiensi biaya rekrutmen d Kecepatan proses rekrutmen e Pemilihan media komunikasi rekrutmen
	Kombinasi	a Kualitas karyawan yang direkrut b Jumlah karyawan yang direkrut c Efisien sibiaya rekrutmen

Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Realita

- | | | |
|--|--|--|
| | | d Kecepatan proses rekrutmen |
| | | e Pemilihan media komunikasi rekrutmen |

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

BAB 4

PENEMPATAN KARYAWAN

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian penempatan karyawan
- ❖ Asas-asas penempatan karyawan
- ❖ Jenis-jenis penempatan karyawan
- ❖ Keuntungan program penempatan karyawan
- ❖ Faktor mempengaruhi penempatan karyawan
- ❖ Kendala dalam penempatan karyawan baru
- ❖ Orientasi karyawan baru

4.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Salah satu tahap perencanaan sumber daya manusia yang tidak dapat diabaikan oleh pihak manajemen perusahaan adalah penempatan karyawan. Penempatan karyawan merupakan tindak lanjut setelah program seleksi. Pengertian penempatan karyawan adalah:

Memberikan hak, wewenang, dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan untuk menempati posisi tertentu di perusahaan.

Menurut Irham Fahmi (2016:37) penempatan karyawan adalah

penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Hal serupa diungkapkan oleh Sondang P. Siagian (2016:169) bahwa penempatan karyawan merupakan akhir dari proses seleksi bagi karyawan baru, dan alih tugas bagi karyawan lama.

Identik dengan pengertian tersebut, Veithzal Rivai Zainal dan kawan-kawan (2015:154) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah mengalokasikan karyawan pada posisi kerja tertentu.

4.2 Asas-asas Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan perlu didasarkan atas sejumlah asas yang menjadi rujukan bagi perusahaan. Berdasarkan Undang-undang No.13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, khususnya Bab IV, Pasal 32 ayat 1 ditegaskan bahwa penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas sebagai berikut:

1. Terbuka

Pemberian informasi kepada pencari kerja secara jelas, antara lain jenis pekerjaan, besarnya upah, dan jam kerja. Hal ini diperlukan untuk melindungi karyawan serta menghindari terjadinya perselisihan setelah karyawan ditempatkan.

2. Bebas

Pencari kerja bebas untuk memilih jenis pekerjaan dan pemberi kerja bebas untuk memilih tenaga kerja, sehingga tidak dibenarkan pencari kerja dipaksa untuk menerima suatu pekerjaan dan pemberi kerja tidak dibenarkan dipaksa untuk menerima tenaga kerja yang ditawarkan.

3. Obyektif

Pemberi kerja agar menawarkan pekerjaan yang cocok kepada pencari kerja sesuai dengan kemampuannya dan persyaratan jabatan yang dibutuhkan, memperhatikan kepentingan umum, dan tentunya tidak akan memihak kepentingan pihak tertentu.

4. Adil dan setara

Penempatan tenaga kerja dilakukan berdasarkan kemampuan tenaga kerja dan tidak didasarkan atas ras, jenis kelamin, warna kulit, agama, dan aliran politik.

Donni Juni Priansa (2016:125) menyampaikan asas-asas dalam penempatan karyawan sebagai berikut:

1. Kemanusiaan

Manusia memiliki harga diri, keinginan, cita-cita, dan kemampuan yang harus dihargai oleh perusahaan sebagai manusia bukan sebagai mesin yang hanya sekedar alat.

2. Demokrasi

Karyawan sebaiknya diberikan hak untuk mengemukakan pendapat tentang penempatan di perusahaan.

3. Individu yang tepat

Penempatan karyawan harus tepat sesuai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab pada posisinya.

4. Kesamaan kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus berdasarkan kepada asas keadilan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing karyawan sehingga tidak menimbulkan kecemburuan sosial.

5. Kesatuan arah

Tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan harus didasarkan kepada program dan rencana kerja sesuai dengan arah yang ditetapkan perusahaan.

6. Kesatuan tujuan

Semua tugas dan tanggung jawab dalam penempatan karyawan mengacu kepada tercapainya tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan.

7. Kesatuan komando

Kesatuan komando akan menjadi petunjuk yang pasti bagi setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

8. Efektivitas

Penempatan karyawan yang tepat akan mempengaruhi hasil kerja yang lebih efektif.

9. Efisiensi

Penempatan karyawan yang tepat akan mempengaruhi hasil kerja yang lebih efisien.

10. Kinerja

Perusahaan sebaiknya menetapkan standar kinerja yang harus dimiliki oleh karyawan, sehingga menjadi rujukan dalam penempatan karyawan di perusahaan tersebut.

Menurut Prajudi Atmosudirdjo yang dikutip oleh Kadar Nurjaman (2014:154) asas penempatan kerja mencakup:

1. Kesatuan komando
2. Pembagian kerja
3. Keseimbangan antara tugas, tanggung jawab, dan kekuasaan
4. Prinsip komunikasi
5. Kesenambungan
6. Koordinasi
7. Saling asuh
8. Delegasi
9. Pengamatan, pengawasan, dan pengecekan
10. Asas tahu diri

4.3 Jenis-jenis Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan dilakukan baik kepada karyawan baru maupun kepada karyawan yang sedang bekerja di perusahaan. Perusahaan saat melakukan penempatan karyawan baru akan

mencari kesesuaian antara kesempatan kerja yang tersedia dengan spesifikasi karyawan. Sehubungan dengan itu program seleksi karyawan baru turut menentukan keberhasilan penempatan karyawan tersebut.

Sementara itu penempatan karyawan bagi karyawan yang sedang bekerja dapat diklasifikasikan menjadi tiga jenis, yaitu:

1. Promosi

Posisi yang baru relatif lebih tinggi jabatannya, lebih besar tanggung jawabnya, dan lebih besar pula penghasilannya, jika dibandingkan dengan posisi sebelumnya. Misalnya posisi sebelumnya adalah seorang karyawan yang melaksanakan tugas operasional dan harus mempertanggungjawabkan tugasnya kepada supervisor. Setelah mendapatkan promosi posisinya naik menjadi seorang supervisor yang membawahi beberapa orang karyawan.

2. Transfer

Posisi yang baru dilihat dari sisi jabatan, tanggung jawab, dan penghasilan, relatif seimbang dengan posisi sebelumnya. Sejalan dengan pengertian transfer, Sondang P. Siagian (2016:171) menggunakan istilah alih tugas. Namun demikian dijelaskan lebih lanjut bahwa alih tugas ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu:

- a. Alih tugas dengan divisi yang berbeda walaupun masih di tempat yang sama dengan tempat tugas sebelumnya.
- b. Alih tugas dengan tempat yang berbeda secara lokasi dari tempat tugas yang sebelumnya.

Sondang P. Siagian (2016:172) menyampaikan bahwa transfer atau alih tugas dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan tertentu, antara lain:

- a. Karyawan memperoleh pengalaman baru.
- b. Cakrawala atau pandangan karyawan meningkat.

- c. Tidak terjadinya kebosaan atau kejenuhan bagi karyawan dalam melaksanakan tugas.
- d. Karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru.
- e. Karyawan memperoleh perspektif baru mengenai kehidupan berorganisasi.
- f. Karyawan akan mempersiapkan diri karena adanya tugas baru terutama promosi.
- g. Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan situasi baru yang dihadapi.

3. Demosi

Posisi yang baru relatif lebih rendah jabatannya, lebih sederhana tanggung jawabnya, dan lebih kecil pula penghasilannya, jika dibandingkan dengan posisi sebelumnya. Demosi sering diberikan oleh pihak manajemen perusahaan kepada karyawan sebagai wujud sanksi atas pelanggaran yang telah dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan.

Lebih lanjut Donni Juni Priansa (2016:126) menyampaikan bahwa penempatan karyawan berdasarkan sumbernya dibagi menjadi dua jenis, sebagai berikut:

1. Penempatan karyawan baru yang berasal dari luar perusahaan.
2. Penugasan di tempat atau posisi baru bagi karyawan yang sudah lama bekerja di perusahaan.

4.4 Keuntungan Program Penempatan Karyawan

Dengan adanya program penempatan karyawan akan banyak memberikan keuntungan. Keuntungan bukan hanya diperoleh pihak perusahaan tetapi juga pihak karyawan. Keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan menurut I Komang Ardana, dkk (2014:83) sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat mengisi lowongan pekerjaan.
2. Perusahaan dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

3. Perusahaan dapat memperoleh berbagai ide baru untuk pengembangan perusahaan.
4. Terdapat suasana kerja yang harmonis karena karyawan bekerja sesuai dengan bidangnya.

Sementara itu keuntungan yang dapat diperoleh karyawan dengan adanya program penempatan adalah:

1. Adanya kepastian waktu bagi karyawan untuk memulai bekerja di perusahaan.
2. Kesempatan untuk mengembangkan tenaga dan pikiran untuk kepentingan perusahaan.
3. Meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri karyawan.
4. Meningkatkan disiplin, loyalitas, dan rasa percaya diri serta tanggung jawab atas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan karyawan.

4.5 Faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perusahaan dalam melakukan penempatan karyawan. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan

Pendidikan yang sesuai dengan kesempatan kerja yang tersedia akan memberikan peluang bagi karyawan yang bersangkutan untuk memperoleh kesempatan kerja. Dengan demikian faktor penentu penempatan karyawan bukan tingginya jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, tetapi kesesuaian dengan spesifikasi yang diperlukan. Posisi sebagai operator komputer akan lebih bagi karyawan yang memiliki latar belakang ilmu komputer dengan jenjang pendidikan Diploma 3 (D3) dari pada karyawan yang memiliki jenjang pendidikan Strata2 (S2) pada bidang ilmu kesehatan.

2. Pengalaman kerja

Pada umumnya karyawan yang memiliki pengalaman kerja pada bidang yang diperlukan oleh perusahaan akan lebih berpeluang mendapatkan kesempatan penempatan kerja dari pada karyawan yang belum memiliki pengalaman kerja sama sekali. Namun demikian bukan berarti orang yang tidak memiliki pengalaman kerja, tidak berpeluang mendapatkan penempatan kerja. Perusahaan dapat memberikan pelatihan kepada karyawan yang belum berpengalaman agar memiliki kualifikasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan persyaratan yang diperlukan.

3. Jenis kelamin

Pada umumnya perusahaan akan lebih cenderung menempatkan karyawan berjenis kelamin laki-laki untuk melaksanakan tugas yang cukup berbahaya atau memerlukan kekuatan fisik. Sementara itu karyawan perempuan akan lebih disukai untuk melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan ketelitian atau kelembutan.

4. Usia

Banyak perusahaan yang memberikan kesempatan lebih luas untuk menduduki posisi manajemen kepada karyawan yang relatif lebih tua dari pada kepada karyawan yang masih muda. Hal ini diasumsikan bahwa karyawan yang sudah lebih berusia akan lebih bijaksana dan berpengalaman untuk menentukan keputusan atau kebijakan perusahaan. Sementara itu tugas-tugas yang memerlukan kekuatan secara fisik cenderung dialokasikan kepada karyawan yang masih muda. Namun demikian bukan berarti karyawan yang masih berusia muda tidak dapat melakukan tugas-tugas manajemen, dan sebaliknya bukan berarti karyawan yang sudah cukup usia tidak dapat melakukan pekerjaan yang memerlukan kekuatan fisik.

5. Hobi

Seberat apa pun pekerjaan tertentu akan terasa lebih ringan jika karyawan yang melaksanakan tugas tersebut adalah orang yang memiliki hobi sesuai dengan pekerjaannya. Merangkai kata-kata menjadi pekerjaan yang berat dirasakan oleh orang yang tidak memiliki hobi menulis, tetapi akan menjadi pekerjaan yang sangat menyenangkan jika yang mengerjakannya adalah orang yang memiliki hobi menulis. Sehubungan dengan itu manajemen perusahaan perlu memahami karakter setiap karyawannya.

6. Kesehatan fisik dan mental

Kesehatan menjadi faktor penting yang menjadi pertimbangan utama dalam penempatan kerja karyawan. Perusahaan akan lebih tertarik untuk menempatkan karyawan yang memiliki kesehatan mental dan fisik. Hal ini pulalah yang mengakibatkan perusahaan selalu melakukan seleksi berupa pemeriksaan kesehatan lengkap kepada calon karyawannya.

4.6 Kendala Dalam Penempatan Karyawan Baru

Menurut Mangkuprawira yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:122) kendala penempatan karyawan baru terdiri dari dua hal, sebagai berikut:

1. Ketidakcocokan

Ketidakkocokan adalah perbedaan antara apa yang diantisipasi oleh karyawan baru dengan apa yang dialaminya. Jika ketidakcocokan tinggi, karyawan baru akan bertindak, misalnya mengajukan peningkatan jaminan keselamatan, perbaikan fasilitas, dan lain-lain.

2. Perputaran karyawan baru

Perputaran karyawan baru merupakan derajat perpindahan karyawan yang melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan baru dari suatu perusahaan.

KISAH KEHIDUPAN SALAH MEREKRUT SOPIR ANGKOT

Semua nama pada kisah kehidupan ini adalah bukan nama sebenarnya. Pak Albert adalah seorang pemilik mobil angkutan kota. Dia memberikan kepercayaan kepada pemuda yang bernama Aan untuk menjadi sopir dengan sistem setoran harian. Ternyata Aan yang sedang kasmaran sering kali berbuat tidak jujur dengan mengurangi jumlah setoran harian kepada Pak Albert, padahal uang yang diperoleh sebenarnya cukup banyak. Hal ini dilakukan Aan agar uang setoran tersebut dapat digunakan untuk berbelanja dengan pacarnya. Setelah kejadian ini berjalan beberapa bulan akhirnya Pak Albert mengetahui ketidakjujuran Aan. Dengan demikian dia memberhentikan Aan sebagai sopir mobilnya.

Langkah selanjutnya, Pak Albert mencari sopir baru yang jujur, dan berhasil menemukan pemuda jujur tersebut. Namun demikian setiap waktu mengembalikan mobil pada malam hari, sopir kedua ini selalu berkata dengan jujur bahwa dia berulang kali menggunakan uang setoran untuk perbaikan mobil, padahal yang terjadi hanya kerusakan kecil yang sebenarnya dapat ditangani oleh sopir sendiri. Sopir kedua ini ternyata jujur tapi malas melakukan perawatan mobil sendiri. Dia hanya mau mengendarai mobil saja tanpa melakukan perawatan. Sopir kedua ini pun akhirnya diberhentikan oleh Pak Albert.

Belajar dari kegagalan dalam memilih sopir dari kalangan pemuda, akhirnya Pak Albert memilih sopir ketiga dari orang yang sudah lanjut usia. Sopir ini terbukti jujur dan dapat merawat mobil dengan baik. Namun setelah bekerja selama 2 bulan, sopir ini mulai merasakan kelelahan sehingga sering mangkir kerja. Akibatnya mobil hanya diparkir di

garasi tanpa digunakan untuk mencari uang. Pak Albert pun menderita kerugian lagi.

Tips:

Sebagai seorang pengusaha jangan terlalu mudah memberikan kepercayaan dan menempatkan seseorang yang belum jelas kemampuan dan karakternya!

4.7 Orientasi Karyawan Baru

Sesederhana apa pun orientasi karyawan baru sebaiknya dilakukan oleh perusahaan agar karyawan baru dapat menyesuaikan diri di perusahaan secepat mungkin. Pengertian orientasi karyawan baru adalah:

Program yang dirancang oleh manajemen perusahaan terhadap karyawan baru untuk mengenal jajaran manajemen, karyawan yang sedang bekerja, peraturan yang berlaku di perusahaan, uraian pekerjaan secara rinci, dan lingkungan perusahaan.

Pengertian orientasi karyawan menurut Hastho dan Meilan yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:126) adalah:

Program yang dirancang untuk membantu karyawan baru (yang lulus seleksi) mengenai pekerjaan dan perusahaan tempatnya bekerja. Program orientasi disebut juga induksi yaitu program memperkenalkan karyawan baru terhadap peranan dan kedudukannya dengan perusahaan dan karyawan lainnya.

Pengertian orientasi karyawan menurut Suparno Eko Widodo (2015:65) adalah suatu program yang bertujuan memperkenalkan kehidupan, sosial, budaya, lingkungan kerja di sekitar tempat kerja. Pengertian orientasi juga disampaikan oleh Siti Alfajar dan Tri Heru

(2013:94) yaitu pengenalan karyawan baru pada organisasi, unit kerja, dan pekerjaannya.

I Komang Ardana, dan kawan-kawan (2012:86) menyampaikan pengertian orientasi karyawan adalah:

Suatu kegiatan yang dilaksanakan dengan maksud untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja lama atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan yang bersangkutan.

Program orientasi karyawan baru sebaiknya direncanakan secara profesional. Isi program orientasi karyawan baru menurut Suparno Eko Widodo (2015:65) terdiri dari:

1. Orientasi organisasi
 - a. Tujuan organisasi
 - b. Sejarah organisasi
 - c. Filosofi organisasi
 - d. Prosedur organisasi
 - e. Peraturan organisasi
2. Orientasi unit kerja
 - a. Lingkungan kerja
 - b. Tanggung jawab karyawan
 - c. Tugas karyawan
 - d. Produk yang dihasilkan
 - e. Perkenalan kepada karyawan lama

Isi program orientasi karyawan baru menurut I Komang Ardana, dkk (2013:86) terdiri dari:

1. Hal-hal umum tentang perusahaan
 - a. Sejarah perkembangan perusahaan
 - b. Stuktur oprganisasi dengan personalianya
 - c. Produk yang dihasilkan dan daerah pemasarannya
 - d. Proses produksi dan keadaan perusahaan

2. Hal-hal khusus tentang pekerjaan
 - a. Deskripsi pekerjaan
 - b. Tempat dan kondisi kerja
 - c. Peralatan kerja
 - d. Sistem upah dan jaminan kerja
 - e. Program kesehatan dan keselamatan kerja
 - f. Program pelayanan yang disediakan
 - g. Teman/bawahan/atasan dalam bekerja
 - h. Jam kerja, hak cuti
 - i. Kantin, toilet, tempat parkir, mushola, dan ruang istirahat.

Isi program orientasi karyawan baru menurut Martoyo yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:127) terdiri dari:

1. Masalah-masalah organisasional
 - a. Sejarah organisasi
 - b. Organisasi perusahaan
 - c. Nama dan jabatan para direktur
 - d. Tata letak fasilitas-fasilitas yang tersedia
 - e. Periode percobaan
 - f. Kebijakan dan aturan perusahaan
 - g. Peraturan-peraturan disiplin
 - h. Prosedur keamanan
 - i. Buku pedoman karyawan
 - j. Proses produksi
 - k. Barang dan jasa lain yang dihasilkan.
2. Perkenalan dengan staf pelaksana
 - a. Atasan
 - b. Pelatih
 - c. Rekan sekerja
 - d. Bagian bimbingan karyawan
3. Tunjangan karyawan
 - a. Gaji atau upah

- b. Cuti dan libur
 - c. Jam istirahat
 - d. Pelatihan dan pendidikan
 - e. Konseling
 - f. Asuransi
 - g. Program pension
 - h. Pelayanan organisasi terhadap karyawan
 - i. Program rehabilitasi
4. Tugas-tugas jabatan
- a. Lokasi pekerjaan
 - b. Tugas-tugas pekerjaan
 - c. Kebutuhan keamanan
 - d. Fungsi jabatan
 - e. Sasaran-sasaran pekerjaan
 - f. Hubungan atau keterkaitan dengan pekerjaan lainnya

Danang Sunyoto (2013:128) lebih lanjut menyampaikan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan perlu diketahui oleh karyawan baru antara lain:

- 1. Kondisi kerja
- 2. Upah dan jaminan sosial
- 3. Program kesehatan dan keselamatan
- 4. Program pelayanan
- 5. Uraian jabatan
- 6. Tempat dan peralatan kerja
- 7. Teman dan bawahan dalam bekerja
- 8. Hal-hal lain yang sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri.

Isi program orientasi karyawan baru menurut Siti Alfajar dan Tri Heru (2013:95) terdiri dari:

- 1. Orientasi Organisasional
 - a. Gambaran perusahaan
 - b. Kebijakan dan prosedur

- c. Kompensasi
 - d. *Fringe Benefits*
 - e. Keamanan dan pencegahan kecelakaan
 - f. Hubungan karyawan dan serikat pekerja
 - g. Fasilitas fisik
 - h. Faktor-faktor ekonomi
2. Orientasi Departemen dan Pekerjaan
 - a. Fungsi departemen
 - b. Tugas pekerjaan dan tanggung jawab
 - c. Kebijakan, prosedur, dan peraturan
 - d. Keliling departemen
 - e. Perkenalan dengan karyawan departemen.

4.8 Upaya Pengembangan Penempatan Karyawan oleh Manajer SDM

Program penempatan karyawan merupakan suatu program yang penting bagi perusahaan. Sehubungan dengan itu manajer SDM perlu melakukan pengembangan. Divisi riset dan pengembangan perusahaan dapat melakukan penelitian tentang analisis pekerjaan.

Beberapa hal tentang analisis pekerjaan yang dapat diteliti oleh manajer SDM antara lain:

1. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan.
2. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.
3. Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap Motivasi Kerja Karyawan.
4. Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Penempatan Karyawan.
5. Pengaruh Pendidikan Formal terhadap Penempatan Karyawan.

BAB 5

PELATIHAN

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian pelatihan
- ❖ Jenis pelatihan
- ❖ Manfaat pelatihan
- ❖ Proses pelatihan
- ❖ Metode pelatihan
- ❖ Kendala penyelenggaraan pelatihan
- ❖ Upaya pengembangan program pelatihan oleh manajer SDM

5.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan perlu dikembangkan oleh perusahaan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Pada beberapa tugas tertentu yang berhubungan dengan penggunaan peralatan atau mesin, dan tugas rutin yang memiliki prosedur teknik, karyawan dituntut menyelesaikan tugas sesuai target secara efisien dan efektif. Karyawan akan terbantu jika sebelum tugas tersebut dibebankan, mereka mendapatkan pelatihan terlebih dahulu. Pengertian pelatihan adalah:

Suatu aktivitas yang berjalan relatif singkat dalam rangka meningkatkan keterampilan karyawan sehubungan

dengan pelaksanaan tugas rutin atau tugas yang menanti saat ini agar terlaksana sesuai target perusahaan.

R. Wayne Mondy, Noe, dan Premeaux (1999:254) menyatakan pengertian pelatihan adalah *activities designed to provide learners with the knowledge and skill needed for a present job*. Pengertian pelatihan yang diungkapkan oleh Wilson Bangun (2012:201) adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.

Pengertian lain diungkapkan oleh Bernadin dan Russell (1993:297) sebagai berikut:

Training is defined as any attempt to improve employee performance or a currently held job or one related to it. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be design in response to identify needs. Ideally, training should be designed to meet the goals of the organization while simultaneously meeting the goals of individual employees.

5.2 Jenis Pelatihan

Pelatihan saat ini sudah menjadi salah satu peluang bisnis menarik sehingga banyak orang yang memilih profesi sebagai *event organizer* dan instruktur pelatihan. Berdasarkan tempat pelaksanaan pelatihan, maka pelatihan dapat dibagi menjadi dua jenis, sebagai berikut:

1. Pelatihan di dalam perusahaan

Pelatihan diselenggarakan di dalam perusahaan, baik dengan instruktur dari perusahaan sendiri misalnya memanfaatkan karyawan senior, maupun instruktur dari luar perusahaan, misalnya dengan mengundang profesional atau ahli pada bidang yang sesuai dengan tema pelatihan.

2. Pelatihan di luar perusahaan

Perusahaan dapat mengirimkan karyawan kepada pusat-pusat pelatihan, seperti dinas ketenagakerjaan milik pemerintah, lembaga pelatihan atau kursus terapan milik swasta, tempat kursus bahasa asing, perusahaan atau lembaga pembinaan keterampilan, dan lain-lain. Setelah karyawan menyelesaikan pelatihan harus mengaplikasikan ilmu dan keterampilan yang diperolehnya bagi kepentingan perusahaan.

Berdasarkan aplikasi manfaat pelatihan, maka pelatihan dapat dibagi menjadi dua jenis, sebagai berikut:

1. Pelatihan aplikasi langsung

Setelah mendapatkan pelatihan karyawan akan mengaplikasikan langsung keterampilan yang diperoleh dalam pelaksanaan tugas sehari-hari yang menjadi tanggung jawabnya. Materi pelatihan yang disampaikan disesuaikan dengan jenis tugas karyawan yang bersangkutan di perusahaan. Sehubungan dengan itu alangkah baiknya sebelum pelatihan dilaksanakan, pihak perusahaan menetapkan kebutuhan pelatihan, kurikulum, dan peserta pelatihan yang tepat.

2. Pelatihan untuk pelatih

Pada umumnya peserta pelatihan merupakan karyawan terpilih. Peserta pelatihan ini bisa jadi merupakan karyawan yang bertugas di divisi pelatihan perusahaan. Mereka akan dilatih sebagai calon instruktur, yang kelak akan memberikan pelatihan sejenis kepada karyawan lainnya. Dengan demikian peserta pelatihan selain mendapatkan *technical skill*, juga akan memperoleh pelatihan berupa *main conceptual skill*, dan *human skill*.

Pelatihan diselenggarakan dalam waktu singkat, berbeda dengan pendidikan. Pada umumnya yang dikategorikan pendidikan minimum Diploma Satu (D1) yang menempuh proses belajar sekitar

satu tahun. Dengan asumsi tersebut proses belajar yang menempuh kurang dari satu tahun dapat dikategorikan pelatihan.

Berdasarkan lamanya pelaksanaan pelatihan, maka pelatihan dapat dibagi menjadi beberapa jenis, sebagai berikut:

1. Pelatihan sehari (waktu pelatihan maksimum satu hari)
2. Pelatihan singkat (waktu pelatihan maksimum satu bulan)
3. Pelatihan tri wulan (waktu pelatihan maksimum 3 bulan)
4. Pelatihan semester (waktu pelatihan maksimum 6 bulan)

Pada berapa pelatihan tertentu lembaga pemberi materi pelatihan ada yang memberikan sertifikat kepada peserta pelatihan yang telah menyelesaikan program pelatihan secara penuh. Dengan demikian berdasarkan penyerahan sertifikat dari lembaga pelatihan, maka pelatihan dapat dibagi dua jenis, yaitu:

1. Pelatihan bersertifikat
2. Pelatihan tidak bersertifikat

Sertifikat yang diterima menjadi bukti konkrit bagi orang yang menerimanya bahwa dia telah memiliki dan lulus keterampilan tertentu.

5.3 Manfaat Pelatihan

Sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan baik kualitas maupun kuantitas karyawan perlu diupayakan pencapaiannya secara optimum. Pelatihan merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh perusahaan agar kinerja karyawan menjadi lebih baik, sehingga memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat beberapa manfaat dari pelaksanaan pelatihan oleh perusahaan, antara lain:

1. Produktivitas karyawan diharapkan menjadi lebih efektif setelah mengikuti program pelatihan.

2. Melalui pelatihan standar kerja karyawan diharapkan tercapai dengan waktu yang lebih efisien.
3. Pelatihan dapat menghemat biaya perawatan peralatan atau mesin karena ditangani oleh karyawan yang terlatih.
4. Pelatihan dapat menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan antar sesama karyawan.
5. Pelatihan dapat memotivasi karyawan untuk memenuhi syarat guna pengembangan sumber daya manusia, sehingga karyawan akan terus memperbaiki diri.
6. Pelatihan dapat mencegah sikap antipati karyawan terhadap perusahaan
7. Pelatihan merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu perusahaan sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang dan aman.
8. Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas karyawan. Hal ini akan meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi.
9. Pemberian kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu.
10. Pelatihan dapat menjadi satu cara untuk mengurangi perputaran tenaga kerja di perusahaan.

KISAH KEHIDUPAN PELATIHAN ADALAH INVESTASI

Semua nama yang dicantumkan pada kisah kehidupan ini bukan nama sebenarnya. Pak Boss adalah seorang pemilik usaha kecil di Bandung Barat. Setiap diundang untuk mengikuti pelatihan oleh pembinanya dari salah satu perguruan tinggi negeri di Bandung, Pak Boss selalu mengutus karyawan kepercayaannya yaitu Pak Syukur. Entah berapa kali Pak Syukur mengikuti pelatihan karena diutus oleh Pak Boss. Karena sering mengikuti pelatihan, wawasan usaha Pak Syukur terus meningkat pesat. Selama mengikuti pelatihan juga Pak Syukur banyak berhubungan dengan berbagai kalangan termasuk pemilik bahan baku, pengelola pasar, asosiasi usaha, pihak perbankan, dan kalangan lainnya.

Puncaknya pada suatu hari terjadi perbincangan antara Pak Syukur dengan Pak Boss:

- Pak Syukur : Pak Boss, terima kasih karena sudah 5 tahun saya bekerja di sini mendapatkan bimbingan usaha dari Pak Boss!*
- Pak Boss : Ya, sama-sama itu sudah menjadi kewajiban saya untuk membantu sesama.*
- Pak Syukur : Terima kasih juga saya ucapkan, kehidupan ekonomi saya dan keluarga sudah dibantu oleh Pak Boss.*
- Pak Boss : Ya, tidak masalah, syukurlah kalau begitu*
- Pak Syukur : Pak Boss., kebetulan saya punya sedikit modal karena baru mendapatkan pembagian warisan. Jadi maksud saya mau berhenti bekerja karena mau membuka usaha sendiri.*
- Pak Boss : Jadi...???*

Kurang lebih 6 bulan kemudian

Pak Syukur : Apa kabar Pak Boss? Sudah lama kita tidak bertemu.

Pak Boss : Alhamdulillah sehat jasmani, sehat rohani, hanya kurang sehat ekonomi. Itulah sebabnya saya datang ke sini untuk meminta pekerjaan, kali saja ada pekerjaan buat saya?

Pak Syukur : Maksud Pak Boss..?

Tips:

Pelatihan pada dasarnya merupakan investasi berharga untuk masa depan, maka berinvestasilah!

5.4 Proses Pelatihan

Terdapat beberapa tahap yang perlu dipersiapkan dalam penyelenggaraan pelatihan, sebagai berikut:

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Analisis untuk mengungkap kebutuhan pelatihan. Analisis ini dilakukan baik di tingkat organisasi (*organizational analysis*), tingkat jabatan dan tugas (*job and task analysis*), maupun tingkat individu (*individual analysis*). Pada tingkat organisasi analisis dilakukan untuk mengetahui bagian mana dari organisasi yang memerlukan program pelatihan. Pada tingkat jabatan dan tugas analisis dilakukan untuk mengidentifikasi isi dari pelatihan yang dibutuhkan, dalam arti apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan jabatannya secara baik. Sedangkan pada tingkat individu untuk mengidentifikasi kemampuan dan keterampilan apa yang masih kurang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas sehingga pelatihan menjadi sangat diperlukan.

2. Sasaran Peningkatan Keterampilan

Pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan keterampilan (*skills*) para peserta pelatihan. Sasaran ini harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum pelatihan dilaksanakan. Sasaran pelatihan dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. *Technical skill*, yaitu keterampilan untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik tertentu dalam pelaksanaan tugas sehari-hari. Sasaran ini pada umumnya dilaksanakan bagi level operator.
- b. *Human skill*, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain, keterampilan berkomunikasi secara efektif, serta kemampuan dalam memotivasi orang lain. Sasaran ini sebaiknya dimiliki oleh semua level karyawan yang ada di perusahaan.
- c. *Conceptual skill*, yaitu kemampuan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan di perusahaan, memahami setiap aktivitas perusahaan, mampu mengambil keputusan secara efektif dan efisien, sehingga perusahaan dapat dilihat sebagai satu kesatuan yang utuh. Sasaran ini pada umumnya diberikan kepada level dengan tugas-tugas manajerial.

3. Kurikulum Pelatihan

Program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik divisi atau bagian perusahaan. Banyak terjadi kegagalan dalam penyelenggaraan pelatihan karena panitia tidak menyusun kurikulum sebelum pelatihan dilaksanakan. Tidak menutup kemungkinan pelatihan dilaksanakan hanya dengan alasan untuk menghabiskan anggaran agar pada periode berikutnya anggaran kembali digelontorkan kepada divisi tertentu. Dengan demikian kurikulum menjadi sangat penting bagi kesuksesan sebuah pelatihan.

4. Peserta Pelatihan

Sebelum pelatihan sebaiknya ditetapkan terlebih dahulu syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pelatihan. Syarat peserta pelatihan dapat berdasarkan usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, latar belakang pendidikan, dan lain-lain. Bila dianggap perlu calon peserta pelatihan harus melalui tahap seleksi. Hal ini penting dilakukan mengingat beberapa alasan, antara lain:

- a. Keberhasilan program pelatihan turut ditentukan oleh peserta pelatihan.
- b. Pelatihan yang direncanakan, dilaksanakan, dievaluasi, dan ditindaklanjuti secara efektif dan efisien akan memberikan manfaat optimum.
- c. Pelaksanaan pelatihan tidak setiap saat, sehingga harus direncanakan secara baik.
- d. Dalam rangka menghindari kegagalan pelatihan mengingat pengorbanan yang diberikan bukan hanya oleh perusahaan tetapi juga oleh para peserta pelatihan.
- e. Pelatihan diarahkan dalam rangka peningkatan karier para peserta.
- f. Pelatihan juga diarahkan untuk peningkatan kemampuan dan keterampilan pemanfaatan teknologi guna peningkatan produktivitas karyawan.

5. Instruktur pelatihan

Instruktur merupakan satu pihak yang sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan sebuah pelatihan. Dengan demikian perusahaan harus memilih instruktur ini yang paling tepat. Berdasarkan sumber instruktur, maka instruktur dapat berasal dari dua sumber, yaitu:

a. Instruktur intern

Tenaga instruktur intern berasal dari dalam perusahaan sendiri. Instruktur bisa merupakan tim pelatihan khusus yang

dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan, atau bisa juga berasal dari karyawan senior yang piawai dalam bidang atau materi yang akan dilatihkan kepada peserta pelatihan. Manfaat yang dapat diperoleh dari instruktur intern antara lain mereka sudah memahami sasaran yang ingin dicapai, kondisi perusahaan, dan para peserta pelatihan.

b. Instruktur ekstern

Tenaga instruktur profesional yang berasal dari luar perusahaan dan khusus dihadirkan untuk memberikan pelatihan kepada karyawan di perusahaan. Instruktur ekstern bekerja sama dengan perusahaan untuk mencapai suatu sasaran tertentu melalui program pelatihan. Manfaat memilih instruktur ekstern antara lain untuk menciptakan suasana, wawasan, teknologi, dan keterampilan baru yang selama ini belum dimiliki oleh perusahaan.

c. Gabungan instruktur intern dan ekstern

Perusahaan dapat menggabungkan kedua sumber instruktur baik dari sumber intern maupun ekstern secara bersamaan. Pada materi tertentu misalnya yang berhubungan dengan kondisi perusahaan tugas diserahkan kepada instruktur intern, sedangkan tugas lainnya misalnya pemanfaatan teknologi baru diserahkan kepada instruktur ekstern. Dengan melakukan pembagian tugas instruktur tersebut diharapkan memberikan fungsi yang lebih tepat guna kepada para peserta pelatihan.

6. Pelaksanaan

Program pelatihan harus dilaksanakan dengan disiplin yang tinggi dari semua pihak yang terkait, baik panitia, peserta, maupun instruktur. Ketaatan pada jadwal yang telah ditentukan merupakan salah satu indikator yang harus diperhatikan dengan seksama. Program pelatihan dapat dimulai dengan persiapan,

lalu mentrasfer ilmu dan keterampilan kepada para peserta, dan memberikan kesempatan untuk mencoba secara langsung, serta memotivasi karyawan agar menerapkan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan pada pekerjaannya masing-masing.

7. Evaluasi Pelatihan

Perusahaan melakukan evaluasi terhadap semua tahap pelatihan yaitu analisis kebutuhan, sasaran, kurikulum, peserta, instruktur, dan pelaksanaan pelatihan.

8. Tindak Lanjut

a. Konsultasi

Memberikan kesempatan kepada mantan peserta pelatihan untuk bertanya, meminta pendapat dan saran walaupun pelatihan sudah berlalu.

b. Monitoring

Perusahaan memonitor produktivitas karyawan yang telah mengikuti pelatihan, serta memberikan tindakan koreksi pada saat terjadi penyimpangan.

c. Kesempatan mengaplikasikan keterampilan hasil pelatihan

Supaya hasil pelatihan lebih memiliki nilai guna, maka perusahaan dapat memberikan tugas, dan tanggung jawab baru. Tidak menutup kemungkinan pelatihan dijadikan sebagai salah satu syarat bagi karyawan untuk mendapatkan posisi jabatan baru. Pelatihan merupakan pintu gerbang bagi perkembangan karier karyawan

Program tindak lanjut banyak manfaatnya bagi mantan peserta pelatihan dan perusahaan, antara lain:

1. Karyawan dapat menerima informasi aktual dan terbaru
2. Mengingat kembali materi pelatihan
3. Memberikan alternatif solusi saat adanya masalah
4. Turut memberikan pertimbangan atas suatu keputusan bagi pihak manajemen.

5.5 Metode Pelatihan

Terdapat beberapa metode yang dapat digunakan dalam pelatihan. Metode yang dipilih sebaiknya disesuaikan dengan sasaran yang ingin dicapai pada pelatihan tersebut. R. Wayne Mondy, Noe, dan Premeaux (1999:263) menyampaikan beberapa metode pelatihan, sebagai berikut:

1. Coaching

Manajer mempunyai kesempatan untuk melatih karyawannya. Metode ini dipengaruhi kemampuan dan pengalaman manajer tersebut, serta pemahaman terhadap tugas dari karyawan yang mengikuti pelatihan.

2. Mentoring

Para peserta pelatihan diberikan kesempatan untuk belajar dan berlatih dari para senior atau karyawan yang memiliki banyak pengalaman. Mentor harus memiliki kemampuan bersosialisasi, dan fleksibel menghadapi karakteristik peserta pelatihan yang berbeda-beda.

3. Business Games

Model sederhana dari realita bisnis yang sangat kompleks, di mana setiap peserta akan berhadapan dengan kondisi seperti bisnis sesungguhnya.

4. Case Study

Metode yang menunjukkan kasus tertentu, di mana setiap peserta pelatihan diajarkan untuk menemukan pemecahan masalah yang efektif dan efisien pada kasus tersebut.

5. Behavior Modeling

Salah satu metode pelatihan di mana manajer menunjukkan ilustrasi berupa gambar tentang berbagai keterampilan antar pribadi pada berbagai situasi.

6. *In-Basket Training*

Peserta pelatihan dihadapkan dengan kertas kerja termasuk pesanan dan laporan yang harus dipilih lalu dicari solusinya.

7. *Role Playing*

Para peserta pelatihan memainkan peran tertentu dari suatu aktivitas bisnis, lalu manajer akan memberikan kesimpulan atas pelajaran penting yang dapat diperoleh.

8. *Job Rotation*

Salah satu metode pelatihan yang melibatkan perubahan posisi karyawan agar mendapatkan pengalaman kerja pada posisi yang berbeda.

9. *Programmed Instruction*

Metode yang memberikan instruksi kepada para peserta pelatihan tanpa disertai pengawasan ketat dari instruktur pelatihan.

10. *Computer-Based Training*

Metode pelatihan yang mengambil manfaat dari kecepatan, memory, dan data komputer dengan pengarahan yang fleksibel dari para instruktur.

11. *Internet and intranet*

Metode pelatihan dengan memanfaatkan berbagai keunggulan dari data ekstern yang disediakan jaringan internet, dan sistem di dalam perusahaan melalui intranet.

5.6 Kendala Penyelenggaraan Pelatihan

Suatu penyelenggaraan pelatihan yang baik akan memberikan manfaat yang tinggi baik bagi peserta pelatihan maupun bagi perusahaan. Sehubungan dengan itu perusahaan akan berupaya mempersiapkan, melaksanakan, dan mengevaluasi pelatihan secara seksama. Walaupun demikian banyak kendala yang dihadapi pada penyelenggaraan pelatihan. Kendala tersebut sebagai berikut:

1. Faktor Peserta

a. Motivasi rendah

Motivasi karyawan yang ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pelatihan terkadang sangat rendah. Karyawan hanya sekedar ingin terbebas dari pekerjaan sehari-hari di perusahaan yang menjenuhkan, atau karena takut disuruh atasan, atau yang penting mendapat uang transportasi dan uang makan saja saat mengikuti pelatihan. Sehubungan motivasi karyawan yang rendah, maka kemampuan dan keterampilan yang diperoleh melalui pelatihan rendah juga.

b. Posisi peserta tidak sesuai

Peserta pelatihan kadang-kadang tidak sesuai dengan posisi jabatan atau tugasnya sehari-hari. Misalnya pelatihan aplikasi komputer akuntansi diikuti oleh karyawan administrasi kepegawaian. Penugasan pelatihan kepada karyawan yang tidak sesuai posisinya tersebut ditujukan hanya sekedar untuk memenuhi jumlah peserta pelatihan yang terlalu sedikit atau agar anggaran pelatihan yang sudah ditetapkan teralokasikan semua.

c. Karakteristik peserta beragam

Para peserta pelatihan jika memiliki karakteristik yang beragam dilihat dari jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, daya tangkap, posisi jabatan, pengalaman kerja, dan lain-lain akan menimbulkan kesulitan untuk menyamakan persepsi antar peserta saat diskusi, maupun saat berlangsungnya praktik langsung pada pelatihan tersebut.

2. Faktor Instruktur

a. Instruktur kurang berpengalaman

Semakin tinggi jam terbang seorang tenaga instruktur pelatihan pada umumnya memiliki tarif yang semakin tinggi pula. Berdasarkan pertimbangan anggaran biaya pelatihan

tidak jarang panitia penyelenggara lebih memilih tenaga instruktur pelatihan yang masih kurang berpengalaman, dengan harapan honorinya lebih murah. Di sisi lain instruktur yang kurang berpengalaman tersebut tidak melaksanakan tugasnya dengan baik. Dengan demikian peserta tidak mendapatkan ilmu dan keterampilan optimum dari pelatihan.

b. Keterampilan teknik instruktur kurang memadai

Salah satu sasaran pelatihan bagi karyawan adalah untuk meningkatkan keterampilan teknik. Pelatihan teknik pada umumnya ditopang dengan penggunaan alat tertentu, seperti pelatihan pengoperasian komputer, mesin hitung, mesin jahit, alat press, mesin cetak, alat sablon, dan lain-lain. Pada pelatihan jenis ini tentunya sangat diperlukan instruktur yang menguasai penggunaan alat-alat atau mesin tersebut. Jika instruktur kurang menguasai, sementara ada di antara peserta yang lebih piawai, maka instruktur tersebut kadang menjadi bahan olok-olokan dari peserta saja.

c. Persepsi instruktur tentang peserta tidak tepat

Banyak instruktur ekstern yang melakukan tugasnya dalam pelatihan dengan undangan dari panitia hanya sesaat sebelum pelatihan tersebut dilaksanakan. Panitia menyampaikan tema yang menjadi tugas instruktur tersebut, tanpa memberikan informasi tentang karakteristik peserta pelatihan. Sebaliknya instruktur pun tidak bertanya kepada panitia yang telah mengundangnya. Hal ini akan menimbulkan salah persepsi instruktur tentang peserta sehingga saat bertugas sebagai instruktur menjadi kurang efektif. Misalnya, jika instruktur ditugaskan memberikan materi pembukuan sederhana, persepsi instruktur bahwa peserta merupakan karyawan yang sudah memiliki dasar-dasar pembukuan atau pencatatan. Persepsi ini sering tidak tepat, sehingga pelatihan menjadi kurang efektif.

d. Wawasan bisnis instruktur kurang

Sehubungan dengan instruktur banyak yang berasal dari kalangan akademisi maka tidak jarang wawasan bisnisnya kurang. Tipe instruktur yang hanya mengetahui teori tetapi tidak memahami bisnis secara riil, pada umumnya akan memberikan materi yang mengambang dan kurang sesuai dengan kebutuhan peserta. Masalah yang dimiliki oleh peserta pelatihan tidak mendapatkan solusi dari pelatihan tersebut.

e. Motivasi instruktur rendah

Bertugas sebagai instruktur pelatihan tidak akan terlepas dari honor yang akan diterima setelah tugas dilaksanakan. Sehubungan dengan itu tidak sedikit instruktur yang berupaya melaksanakan tugasnya secara cepat. Dia tidak memperhatikan apa yang merupakan kebutuhan atau masalah yang sedang dihadapi oleh para peserta pelatihan. Yang penting bagi dia tugas sudah dilaksanakan walaupun tanpa persiapan apapun. Kualitas pelatihan tidak menjadi pemikiran baginya, yang penting honor. Kalau para instruktur sudah berhaluan seperti ini, segalanya diukur dengan uang maka pelatihan menjadi pengeluaran sia-sia.

3. Kurikulum Pelatihan

Kurikulum pelatihan yang dimaksudkan di sini adalah segala hal (ilmu pengetahuan, penemuan, informasi, keterampilan pemanfaatan teknologi, dan lain-lain) yang ditransformasikan oleh instruktur kepada peserta pelatihan.

a. Sudah *out of date*

Materi pelatihan yang disampaikan oleh para instruktur kepada peserta pelatihan tidak jarang sudah ketinggalan zaman. Materi tersebut sudah tidak layak lagi diterapkan oleh karyawan masa kini. Hasil dari pelatihan tidak akan mampu

mengimbangi persaingan yang sangat ketat, tidak akan mampu mengikuti pesatnya perkembangan teknologi. Jika tetap dipaksakan untuk diaplikasikan, maka hanya akan berakibat menambah kerugian perusahaan yang masih mengaplikasikannya.

- b. Tidak sesuai dengan masalah yang dihadapi perusahaan
Program pelatihan yang dilaksanakan sangat diharapkan akan menjadi media bagi terpecahkannya masalah yang dihadapi perusahaan. Sehubungan dengan itu alangkah baiknya sebelum pelatihan diselenggarakan sudah diketahui masalah apa yang dihadapi. Dengan demikian manfaat pelatihan akan langsung terasa baik oleh peserta maupun oleh perusahaan.
- c. Contoh kasus yang tidak sesuai dengan kondisi perusahaan
Banyak contoh kasus yang disampaikan oleh instruktur tidak sesuai dengan kondisi perusahaan peserta pelatihan. Sebagai contoh banyak instruktur pelatihan yang memberikan kasus usaha yang ada di luar negeri, padahal kondisi usaha di sana relatif berbeda dengan lingkungan usaha di Indonesia. Bukan merupakan suatu kesalahan instruktur menyampaikan contoh kasus di luar negeri, tapi akan lebih sesuai jika contoh kasus yang disampaikan berupa aktivitas usaha yang ada di tanah air karena relatif akan lebih familiar bagi peserta pelatihan di Indonesia.
- d. Gaya bahasa tinggi
Gaya bahasa dan tata bahasa yang digunakan instruktur baik secara tertulis maupun lisan sering terlalu tinggi dirasakan oleh para peserta pelatihan, apalagi jika peserta pelatihan memiliki tingkat pendidikan yang tidak tinggi. Pemakaian bahasa asing yang kurang familiar akan menghambat diterimanya ilmu dan keterampilan yang disampaikan melalui pelatihan.

4. Sarana dan Prasarana Pelatihan

a. Lokasi tempat pelatihan jauh

Tidak jarang karyawan ditugaskan untuk mengikuti pelatihan di tempat yang jauh dari perusahaan. Hal ini dapat menjadi salah satu penyebab menurunnya motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan, walaupun pada akhirnya hadir mereka sudah lelah setelah menempuh perjalanan yang jauh, sehingga konsentrasi mengikuti pelatihan menjadi berkurang. Kondisi serupa juga dirasakan oleh instruktur ekstern.

b. Prasarana gedung pelatihan kurang memadai

Pelatihan dapat dilaksanakan baik di dalam maupun di luar ruangan. Pelatihan tertentu dilaksanakan dalam ruangan atau gedung. Kelemahan yang sering muncul pada umumnya disebabkan oleh beberapa sebab yang kadang-kadang tidak diantisipasi sebelumnya oleh panitia penyelenggara. Beberapa faktor yang sering ditemui antara lain penerangan ruangan kurang memadai apalagi jika pelatihan dilaksanakan malam hari. Gedung tidak memiliki *air conditioner* sehingga peserta dan instruktur merasa gerah. Tidak jarang juga pelatihan diselenggarakan di pendopo. Sebagaimana kita ketahui banyak pendopo yang dibangun tanpa dinding, sehingga jika pelatihan diselenggarakan di pendopo akan terganggu oleh berbagai hal yang ada di lingkungan sekitar pendopo. Banyak orang yang lalu lalang di luar pendopo, banyak pedagang keliling yang menjajakan produknya dengan berteriak sehingga sangat jelas terdengar oleh peserta maupun oleh instruktur, bahkan tidak menutup kemungkinan ada anak kecil yang kencing di halaman pendopo dan terlihat jelas oleh peserta dan instruktur.

c. Peralatan pendukung kurang tersedia

Peralatan pendukung menjadi sangat penting bagi suksesnya sebuah program pelatihan. Kita tidak dapat mengabaikan arti pentingnya pengeras suara, *in-focus*, atau *overhead*, *white board*,

alat tulis, alat peraga. Jika pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam menggunakan peralatan atau mesin tertentu, maka sebaiknya peralatan atau mesin tersebut disediakan agar peserta pelatihan dapat langsung mengoperasikannya. Namun demikian jika peralatan tersebut kurang memadai dapat mengakibatkan pelaksanaan pelatihan tidak optimum.

5. Anggaran Biaya Pelatihan

Pada dasarnya pelatihan merupakan investasi yang manfaatnya akan dinikmati oleh karyawan yang mengikuti pelatihan dan perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Namun demikian penyelenggaraan pelatihan memerlukan anggaran yang tidak sedikit. Keterbatasan anggaran biaya pelatihan mengakibatkan penyelenggaraan pelatihan berjalan secara tidak optimum.

5.7 Upaya Pengembangan Program Pelatihan oleh Manajer SDM

Pelatihan sangat penting bagi perusahaan. Sehubungan dengan itu perlu adanya upaya manajer SDM untuk melakukan berbagai penelitian agar ditemukan inovasi dan kreativitas baru. Beberapa hal yang penting untuk diteliti tentang pelatihan, antara lain:

1. Pengaruh pelatihan terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
3. Analisis perbandingan produktivitas kerja karyawan sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan.
4. Hubungan sasaran pelatihan dengan pemilihan metode pelatihan.
5. Pengaruh seleksi peserta pelatihan terhadap pencapaian sasaran pelatihan.

Berikut penulis sampaikan beberapa alternatif sub variabel dan indikator tentang pelatihan yang dapat dikembangkan lebih lanjut oleh manajer SDM, sebagai berikut:

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Proses Pelatihan *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Proses Pelatihan	1. Analisis Kebutuhan Pelatihan	a Analisis kebutuhan dilakukan sebelum pelaksanaan pelatihan b Analisis kebutuhan dilakukan sepihak oleh manajemen perusahaan c Analisis kebutuhan dilakukan dengan melibatkan karyawan
	2. Sasaran Peningkatan Keterampilan	a Perusahaan memiliki sasaran pelatihan b Sasaran pelatihan dinyatakan secara konkrit c Sasaran pelatihan diketahui oleh peserta
	3. Kurikulum Pelatihan	a Perusahaan memiliki tim penyusun kurikulum b Kurikulum disusun dan dipersiapkan sebelum pelatihan c Kurikulum yang disusun sesuai dengan kebutuhan pelatihan d Kurikulum dipahami oleh setiap instruktur e Kurikulum dipahami oleh setiap peserta
	4. Peserta Pelatihan	a Adanya seleksi peserta pelatihan b Peserta memiliki motivasi belajar tinggi c Adanya keesesuaian peserta dengan tema pelatihan d Jumlah peserta pelatihan tepat
	5. Instruktur	a Motivasi instruktur baik b Instruktur berpengalaman c Instruktur memiliki skill yang memadai d Persepsi instruktur tentang peserta tepat e profesionalisme instruktur tinggi
	6. Pelaksanaan	a Jadwal pelatihan tepat b Tempat pelatihan tepat c Fasilitas dan peralatan pelatihan memadai d Panitia pelatihan profesional
	7. Evaluasi Pelatihan	a Perusahaan melakukan evaluasi pelatihan b indikator evaluasi pelatihan tepat c Evaluasi pelatihan dilakukan secara objektif
	8. Tindak Lanjut	a Perusahaan memberikan konsultasi setelah pelatihan

		b Perusahaan melakukan monitoring setelah pelatihan c Perusahaan memberikan kesempatan untuk mengaplikasikan materi hasil pelatihan
--	--	--

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

**Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Kurikulum Pelatihan *)**

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Kurikulum Pelatihan	1. Tim penyusun kurikulum	a Perusahaan memiliki tim khusus penyusun kurikulum pelatihan b Anggota tim penyusun kurikulum melibatkan profesional dari ekstern perusahaan c Anggota tim penyusun kurikulum hanya melibatkan tenaga intern perusahaan d Tim penyusun kurikulum sudah berpengalaman
	2. Kurikulum disusun sebelum pelatihan	a Kurikulum disusun khusus sebelum pelatihan dilaksanakan b Kurikulum yang digunakan adalah kurikulum pelatihan sebelumnya c Kurikulum pelatihan diserahkan kepada instruktur d Perusahaan menggunakan kurikulum milik perusahaan lain
	3. Kurikulum yang disusun sesuai dengan kebutuhan pelatihan	a Kurikulum disesuaikan dengan kebutuhan b Penyusun kurikulum memahami kebutuhan perusahaan
	4. Kurikulum dipahami oleh setiap instruktur	a Kurikulum yang ada disampaikan kepada setiap instruktur b Instruktur diminta menyampaikan materi sesuai kurikulum c Instruktur diberikan kesempatan menyampaikan pendapat tentang kurikulum yang diterimanya
	5. Kurikulum dipahami oleh setiap peserta	a Kurikulum yang ada disampaikan kepada setiap peserta b Peserta menerima materi sesuai kurikulum c Peserta diminta pendapat tentang kurikulum

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

BAB 6

KOMPENSASI DAN INSENTIF

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian kompensasi
- ❖ Jenis kompensasi
- ❖ Tujuan program kompensasi
- ❖ Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi
- ❖ Pengertian insentif
- ❖ Tujuan pemberian insentif
- ❖ Jenis insentif
- ❖ Faktor yang mempengaruhi besarnya insentif
- ❖ Sistem penentuan insentif
- ❖ Upaya pengembangan program kompensasi

6.1 Pengertian Kompensasi

Kompensasi perlu dirancang dengan baik oleh manajemen perusahaan agar berdampak positif bagi perkembangan perusahaan yang bersangkutan. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa sehubungan dengan hasil kerjanya yang diberikan kepada perusahaan pada periode tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas terdapat beberapa unsur utama tentang kompensasi, sebagai berikut:

1. Karyawan

Dalam hal ini karyawan merupakan orang yang bekerja sesuai dengan tugas yang diberikan oleh perusahaan kepadanya pada posisi tertentu.

2. Perusahaan

Perusahaan merupakan pihak yang memberikan pekerjaan kepada para karyawan, dan berkewajiban memberikan balas jasa atas hasil kerja karyawan tersebut.

3. Hasil kerja

Sumbangan nyata berupa karya dari karyawan dengan memaksimalkan kemampuan yang dimilikinya kepada pihak perusahaan.

4. Balas jasa

Hasil yang diterima oleh karyawan karena memberikan hasil kerja kepada perusahaan.

5. Periode tertentu

Jangka waktu yang dimiliki oleh setiap karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka dari perusahaan.

Pengertian kompensasi juga dikemukakan oleh Wilson Bangun (2012:255) sebagai imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Pengertian kompensasi menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2015:541) adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.

Pengertian lainnya dikemukakan oleh M. Yani (2012:139) bahwa kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat/tinggi.

Pengertian serupa disampaikan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2017:118) bahwa kompensasi adalah:

Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

6.2 Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara umum dapat digolongkan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi finansial

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan dalam bentuk uang. Waktu pembayaran kompensasi finansial dapat dilakukan dengan dua cara:

a. Kompensasi langsung

Kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang secara langsung baik dalam bentuk gaji, upah, maupun insentif.

- 1) Gaji adalah pembayaran tetap yang diterima karyawan dari perusahaan tanpa mempertimbangkan jumlah jam kerja atau output yang dihasilkan.
- 2) Upah adalah pembayaran yang diterima karyawan dari perusahaan dengan mempertimbangkan jumlah jam kerja atau output yang dihasilkan.
- 3) Insentif adalah pembayaran yang diterima karyawan dari perusahaan karena karyawan tersebut telah berhasil memberikan hasil kerja melampaui standar yang telah ditetapkan.

b. Kompensasi tidak langsung

Kompensasi yang dibayarkan dalam bentuk uang tetapi sistem pembayarannya dilakukan setelah jatuh tempo atau pada saat tertentu. Kompensasi tidak langsung antara lain berupa asuransi, pensiun, tunjangan, dan jaminan sosial.

2. Kompensasi bukan finansial

Kompensasi yang diterima oleh karyawan dari perusahaan tidak dalam bentuk uang. Bentuk kompensasi bukan finansial antara lain:

- a. Jenjang karier
- b. Fasilitas yang mendukung
- c. Rekan kerja yang menyenangkan
- d. Waktu kerja yang lebih fleksibel
- e. Pembagian kerja yang adil
- f. Kondisi kerja yang kondusif
- g. Pujian dan penghargaan
- h. Pengakuan terhadap karya karyawan

KISAH KEHIDUPAN DIREKTUR TIDAK DIGAJI, ANEH...?

Penulis pernah berbincang dengan seorang direktur perusahaan furnitur (sebut saja Bapak Jo). Dia memimpin usaha yang dimilikinya.

Penulis : Sudah berapa lama Bapak Jo bekerja sebagai direktur di perusahaan Bapak ini?

Bapak Jo : Sejak perusahaan ini didirikan, 3 tahun yang lalu.

Penulis : Sebagai direktur berapa gaji Bapak Jo?

Bapak Jo : Maksudnya?

Penulis : Maaf, kalau boleh tahu sebagai seorang direktur bagi perusahaan Bapak sendiri, berapa besar gaji Bapak Jo setiap bulan?

Bapak Jo : Saya bukan digaji tapi saya yang menggaji semua karyawan saya, karena perusahaan ini milik saya.

Penulis : Oo begitu. Bagaimana kalau Bapak Jo saya minta menjadi direktur di perusahaan furnitur milik saya, Bapak Jo mau?

Bapak Jo : Ya, tergantung gajinya berapa?

Penulis : Lho kok tanya gaji. Bapak Jo bekerja di perusahaan Bapak gratis tidak digaji, kalau menjadi direktur di perusahaan saya kok minta gaji, kan posisinya sama-sama sebagai direktur, jadi gratis juga dong!

Bapak Jo : He...he...

Tips:

Sebagai seorang direktur gaji tetap harus dianggarkan dan dibayarkan walaupun perusahaan tersebut miliknya sendiri!

6.3 Tujuan Program Kompensasi

Kompensasi diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dengan tujuan tertentu yang ingin dicapai. Tujuan manajemen kompensasi sebagai berikut:

1. Merekrut karyawan kompeten

Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen karyawan, program kompensasi dapat membantu memastikan bahwa kompensasi yang layak akan menstimuli orang yang memiliki spesifikasi yang dibutuhkan perusahaan untuk datang melamar pada waktu yang tepat, jumlah yang tepat, sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan.

2. Mempertahankan loyalitas karyawan

Kompensasi yang layak diharapkan dapat memotivasi karyawan potensial yang sekarang sedang bekerja di perusahaan menjadi karyawan yang loyal, sehingga tingkat perputaran karyawan rendah.

3. Meningkatkan produktivitas kerja
Perusahaan berharap dengan memberikan kompensasi yang layak akan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan produktivitas kerja dengan mengerahkan segenap kemampuan yang dimilikinya secara optimum.
4. Memenuhi kewajiban secara hukum
Perusahaan memberikan kompensasi kepada karyawan sebagai salah satu wujud pelaksanaan kewajiban yang dituntut oleh undang-undang.
5. Mengurangi pengaruh serikat pekerja
Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat pekerja dapat diminimalkan sehingga karyawan dapat lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.
2. Menjamin keadilan
Kompensasi merupakan suatu sarana untuk memberikan keadilan kepada karyawan sesuai dengan kinerjanya masing-masing. Keadilan ini juga terwujud saat dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan sejenis lainnya.
3. Wujud ikatan kerja sama antara karyawan dan perusahaan
Kompensasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat memperkuat kerja sama antara karyawan dan perusahaan. Karyawan memerlukan kompensasi tertentu dari perusahaan, dan perusahaan memerlukan hasil kerja karyawan.

6.4 Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besarnya kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus memenuhi faktor-faktor tertentu. Semua hal yang terkait dengan kompensasi rentan menimbulkan masalah bagi

perusahaan. Sehubungan dengan itu manajemen kompensasi harus diaplikasikan sebaik mungkin.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menentukan besarnya kompensasi sebagai berikut:

1. Jumlah permintaan dan penawaran karyawan

Jika jumlah orang yang melamar pekerjaan sangat banyak, sementara jumlah lowongan kerja yang tersedia hanya sedikit, perusahaan sering menetapkan jumlah kompensasi yang relatif rendah. Hal ini dilakukan dengan asumsi bahwa kompensasi yang rendah saja akan menarik minat calon karyawan yang jumlahnya banyak, dan perusahaan hanya menerima karyawan yang bersedia dibayar murah. Sebaliknya jika calon karyawan potensial yang mencari kerja hanya sedikit sementara lowongan kerja yang tersedia sangat banyak, maka perusahaan pada umumnya berani menetapkan jumlah kompensasi yang tinggi agar dapat menarik calon karyawan yang jumlahnya terbatas tersebut.

2. Tingkat produktivitas kerja

Semakin tinggi tingkat produktivitas kerja karyawan, maka semakin tinggi pula kompensasinya.

3. Jenis pekerjaan

Jenis-jenis pekerjaan tertentu menuntut perusahaan untuk memberikan kompensasi yang tinggi. Kompensasi yang tinggi sering diberikan terhadap pekerjaan yang lebih mengutamakan keahlian dari karyawan, pekerjaan yang cukup berbahaya, pekerjaan yang lokasinya jauh, dan pekerjaan yang berbahaya.

4. Jabatan karyawan

Pada umumnya semakin tinggi jabatan seorang karyawan akan semakin tinggi juga kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

5. Tingkat pendidikan

Pada umumnya semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, peluang untuk mendapatkan kompensasi yang tinggi menjadi lebih terbuka.

6. Pengalaman kerja

Semakin banyak pengalaman seorang karyawan, peluang untuk mendapatkan kompensasi yang tinggi menjadi lebih terbuka dibandingkan dengan karyawan yang belum berpengalaman.

7. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

- a. Jika perusahaan memiliki kemampuan tinggi membayar kompensasi yang disertai kesediaan untuk membayarnya, maka jumlah kompensasi akan tinggi.
- b. Jika perusahaan memiliki kemampuan tinggi membayar kompensasi, tetapi tidak disertai kesediaan untuk membayar kompensasi yang tinggi, maka jumlah kompensasi akan rendah.
- c. Jika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk membayar kompensasi yang tinggi walaupun memiliki kesediaan untuk membayar tinggi, maka jumlah kompensasi akan rendah.
- d. Jika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk membayar kompensasi yang tinggi dan tidak bersedia membayar kompensasi yang tinggi, maka jumlah kompensasi akan rendah.

8. Biaya hidup karyawan

Biaya hidup karyawan yang tinggi di daerah tertentu misalnya di perkotaan dapat menjadi pertimbangan perusahaan untuk memberikan kompensasi yang tinggi juga.

9. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan besarnya jumlah kompensasi. Perusahaan harus memenuhi peraturan pemerintah dalam pemberian kompensasi.

10. Serikat pekerja

Keberadaan serikat pekerja penting untuk dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menetapkan besarnya kompensasi bagi para karyawan. Jika besarnya kompensasi dirasakan kurang layak, pada umumnya serikat pekerja akan menyampaikan inspirasi dengan berbagai cara.

11. Kondisi ekonomi nasional

Kondisi ekonomi nasional yang sedang maju akan berpengaruh kepada kompensasi yang tinggi. Sebaliknya jika kondisi ekonomi nasional sedang lesu maka kompensasi relatif rendah. Hal ini pula yang menyebabkan kompensasi di negara-negara maju lebih tinggi dari pada negara-negara berkembang.

6.5 Pengertian Insentif

Insentif sangat penting diterapkan oleh perusahaan untuk memotivasi produktivitas karyawan. Pengertian insentif adalah penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan karena berhasil melampaui standar produktivitas yang ditentukan oleh perusahaan.

Pengertian insentif juga dikemukakan oleh beberapa orang ahli. Pengertian insentif adalah sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja. (Suwatno dan Priansa, 2011:234). Insentif adalah salah satu bentuk kompensasi perusahaan kepada pekerjanya didasarkan pada kinerja yang ditunjukkannya. (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:89).

Pengertian insentif adalah pemberian dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. (M.Yani, 2012:146). Insentif merupakan penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang melampaui standar yang telah ditentukan. (Dewi Hanggraeni, 2012:153). Pengertian insentif menurut Veithzal Rivai

Zainal yang dikutip oleh Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:190) adalah imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan perusahaan.

6.6 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif menurut Veithzal Rivai Zainal (2015:560) untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Sementara itu tujuan pemberian insentif menurut Mulyadi (2016:82) sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan
2. Untuk memberikan apresiasi dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja dan memberikan kontribusi kepada perusahaan.
3. Untuk memberikan jaminan agar karyawan tetap bekerja dengan tanggung jawab.
4. Untuk memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

6.7 Jenis Insentif

Menurut Sarwoto yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:235) jenis insentif sebagai berikut:

1. Insentif Material

Daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini memiliki nilai secara ekonomi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Terdapat beberapa jenis insentif material, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif bagi karyawan yang berhak menerimanya, serta diberikan secara berkala atau sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang bagi karyawan tersebut kepada pihak perusahaan.

b. Komisi

Komisi merupakan insentif yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan. Jika karyawan melebihi omzet tertentu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka dia layak mendapatkan komisi sebagai *reward* atas prestasi yang telah dicapainya.

c. *Profit sharing*

Profit sharing merupakan insentif yang diterima karyawan yang diambil dari bagian laba bersih perusahaan. Jika perusahaan memperoleh target berupa pencapaian profit tertentu, maka karyawan khususnya yang berjasa terhadap pencapaian target profit berkesempatan mendapatkan *profit sharing* dari perusahaan.

d. Kompensasi yang ditangguhkan

Kompensasi jenis ini diberikan kepada karyawan pada waktu tertentu yang akan datang. Dengan demikian insentif baru akan diterima jika suatu syarat tertentu sudah terpenuhi. Terdapat beberapa jenis kompensasi yang ditangguhkan, antara lain:

1) Pensiun

Dana pensiun memiliki nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok seseorang, menyediakan jaminan ekonomi setelah dia tidak bekerja lagi.

2) Pembayaran kontraktual

Pelaksanaan perjanjian antara pemilik atau pimpinan perusahaan dengan karyawan tentang pembayaran sejumlah uang tertentu, selama periode waktu tertentu, setelah selesai masa kerja.

2. Insentif Non-Material

Insentif non-material adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerja yang sudah dicapai oleh karyawan tersebut.

Insentif non-material yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat berbagai jenis. Jenis insentif non-material antara lain dapat diungkapkan sebagai berikut:

- a. Pemberian gelar secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan atau tertulis
- e. Promosi
- f. Hak untuk memakai atribut atau jabatan
- g. Pemberian perlengkapan khusus di ruang kerjanya
- h. Pemberian hak pemakaman khusus saat karyawan meninggal dunia

Menurut Gary Desler (2009:100) insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Insentif variabel

Insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dengan berdasarkan kepada jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan yang bersangkutan.

2. Insentif kinerja

Insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan dengan berdasarkan kepada kinerja setiap karyawan dengan

jumlah insentif yang berbeda-beda sesuai kinerja karyawan masing-masing.

3. Kombinasi

Jenis insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang merupakan gabungan antara insentif variabel dan insentif kinerja.

Menurut Chester I Bernard dalam Suwatno dan Priansa (2011:235) ada beberapa jenis insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, sebagai berikut:

1. Dorongan material uang atau barang.
2. Kesempatan mendapatkan kehormatan, prestise, dan kekuasaan perseorangan.
3. Syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang, atau ruangan kantor yang tersendiri.
4. Kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan.
5. Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi.
6. Persesuaian dengan kebiasaan praktik dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari perusahaan.
7. Perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan tempatnya bekerja.

Jenis insentif yang dikemukakan oleh Dewi Hanggraeni (2012:154) sebagai berikut:

1. *Pieceworks*

Pembayaran insentif yang diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan. Semakin banyak produk yang dihasilkan melebihi standard yang ditentukan oleh

perusahaan, semakin tinggi insentif yang akan diperoleh oleh karyawan yang bersangkutan.

2. *Production Bonus*

Penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. *Commissions*

Jenis insentif yang merupakan presentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

4. *Merit Raises*

Pembayaran atas kenaikan upah yang diberikan setelah pelaksanaan evaluasi kinerja.

5. *Pay for Knowledge / Pay for Skills*

Insentif atas kemampuan untuk menumbuhkan inovasi.

6. *Non monetary Incentives*

Penghargaan yang diberikan tidak dalam bentuk uang, tapi berupa plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.

6.8 Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Insentif

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya insentif untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Jabatan atau kedudukan

Jabatan atau kedudukan seseorang di perusahaan akan menunjukkan besarnya tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Semakin tinggi jabatan akan semakin besar tanggung jawabnya. Sehubungan dengan itu sudah selayaknya orang yang memiliki jabatan tinggi akan mendapatkan insentif lebih besar, seimbang dengan tanggung jawabnya. Demikian sebaliknya karyawan yang memiliki jabatan lebih rendah, maka insentif yang akan diterimanya juga rendah.

2. Prestasi kerja

Prestasi atau kinerja karyawan ada yang tinggi, sedang dan rendah. Karyawan yang memiliki prestasi tinggi atau kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan umumnya, sudah selayaknya mendapatkan insentif. Pemberian insentif kepada karyawan yang berprestasi atau memiliki kinerja baik diharapkan akan mampu memotivasi karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya juga.

3. Laba perusahaan

Pemberian insentif kepada karyawan pada saat perusahaan mencapai tingkat laba tertentu diharapkan akan lebih memotivasi kinerja karyawan agar mencapai laba perusahaan yang lebih tinggi lagi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif menurut Mulyadi (2016:85) sebagai berikut:

1. Target produksi/penjualan
2. Sikap karyawan
3. Prestasi kerja
4. Keuntungan perusahaan

6.9 Sistem Penentuan Insentif

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:90) membagi sistem penentuan insentif menjadi dua kelompok sebagai berikut:

1. Sistem penentuan insentif berdasarkan kinerja individu
2. Sistem penentuan insentif berdasarkan kinerja kelompok

Pedoman penyusunan rencana insentif oleh Gary Dessler yang dikutip oleh Agus Dharma sebagai berikut:

1. Pastikan bahwa usaha dan imbalan langsung terkait
Insentif dapat memotivasi karyawan jika mereka melihat adanya kaitan antara upaya yang mereka lakukan dengan pendapatan yang disediakan. Oleh karena itu, program insentif hendaklah menyediakan ganjaran kepada karyawan dalam proporsi yang

sesuai dengan peningkatan kinerja mereka. Karyawan harus berpandangan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh atasan, sehingga standar yang ditetapkan dapat tercapai.

2. Buatlah rencana yang dapat dipahami oleh karyawan
Karyawan diharapkan dapat mudah menghitung pendapatan yang akan diterima dalam berbagai level upaya dengan melihat kaitan antara upaya dengan pendapatan. Oleh karena itu, program tersebut sebaiknya dapat dimengerti dan mudah dikalkulasi.
3. Tetapkanlah standar yang efektif
Standar yang mendasari pemberian insentif ini sebaiknya efektif. Dimana standar dipandang sebagai hal yang wajar oleh karyawan. Standar sebaiknya ditetapkan cukup masuk akal. Sehingga, dalam upaya mencapainya terdapat kesempatan berhasil 50-50 dan tujuan yang akan dicapai hendaknya spesifik, artinya tujuan secara terperinci dan dapat diukur karena hak ini dipandang lebih efektif.
4. Jaminlah standar anda
Para karyawan sering curiga bahwa upaya yang melampaui standar akan mengakibatkan makin tingginya standar untuk melindungi kepentingan jangka panjang. Para karyawan tidak berprestasi di atas standar, sehingga mengakibatkan program insentif gagal. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk memandang standar sebagai suatu kontrak dengan karyawan.
5. Jaminlah suatu tarif pokok per jam
Terutama bagi karyawan pabrik, pihak perusahaan disarankan untuk menjamin adanya upah pokok bagi karyawan, baik dalam per jam, hari, bulan dan sebagainya agar mereka tahu bahwa apapun yang terjadi mereka akan memperoleh suatu upah

minimum yang terjamin.

Suatu insentif berjalan dengan efektif , maka harus memenuhi kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Pekerjaan-pekerjaan individu harusnya tidak tergantung terhadap pekerjaan lainnya.
2. Basis yang kompetitif dan memadai terhadap gaji dan tunjangan-tunjangan dasar pada puncak di mana insentif dapat menghasilkan pendapatan variabel.
3. Dampak signifikan individu atau kelompok atas kinerja hasil-hasil yang penting.
4. Hasil-hasil yang dapat diukur.
5. Standar produksi terhadap program insentif didasarkan harus disusun dan dipelihara secara cermat.
6. Setelah standar produksi selesai disusun, standar tersebut haruslah dikaitkan terhadap tingkat gaji.
7. Rentang waktu yang masuk akal.
8. Komitmen manajemen terhadap program-program adalah vital bagi kesuksesannya.
9. Iklim organisasional yang sehat dan positif dimana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok didorong.

Sistem insentif ini dapat berhasil jika dapat memenuhi beberapa sifat dasar dari insentif. Sifat dasar insentif tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem pembayarannya sebaiknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung sendiri oleh karyawan.
2. Penghasilan yang diterima karyawan sebaiknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayarannya sebaiknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja sebaiknya ditentukan dengan tepat. Standar kerja yang terlalu tinggi akan mempersulit karyawan untuk mencapainya. Sebaliknya standar kerja yang terlalu rendah tidak

akan memotivasi karyawan untuk berprestasi secara optimum, bahkan tidak jarang mengakibatkan karyawan menjadi malas keran dengan upaya yang minimum saja sudah dapat mencapai standar kerja yang ditetapkan.

5. Standar upah normal dengan standar kerja per jam sebaiknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja dengan baik.

Terdapat beberapa kesulitan yang dihadapi dalam sistem penentuan insentif. Hal tersebut diungkapkan oleh Heidjrachman dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:90), sebagai berikut:

1. Beberapa alat pengukur prestasi kerja karyawan harus dibuat secara tepat, dapat diterima, dan wajar.
2. Alat pengukur itu harus dihubungkan dengan tujuan dari perusahaan.
3. Data yang mengenai berbagai prestasi kerja harus dikumpulkan tiap hari, minggu, atau bulan.
4. Standard yang ditetapkan harus memiliki tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/upah total dari upah pokok ditambah bonus yang diterima seharusnya konsisten untuk setiap kelompok kerja yang menerima insentif dan yang tidak menerima insentif.
6. Standard prestasi kerja harus disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan pada prosedur kerja.
7. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem insentif yang dilakukan, harus sudah diperkirakan.

6.10 Upaya Pengembangan Program Kompensasi

Dalam rangka meningkatkan manfaat program kompensasi, maka manajer SDM perlu melakukan penelitian. Hasil penelitian ini diaplikasikan di perusahaan tempatnya bekerja. Beberapa tema penelitian yang dapat dipilih tentang kompensasi, antara lain:

1. Pengaruh kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan.
2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Pengaruh kompensasi terhadap perputaran karyawan.
5. Pengaruh konsentif terhadap kesejahteraan karyawan.
6. Pengaruh konsentif terhadap kepuasan kerja karyawan.

BAB 7

MOTIVASI

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian motivasi
- ❖ Tujuan motivasi
- ❖ Teori motivasi
- ❖ Sumber motivasi
- ❖ Metode motivasi
- ❖ Faktor penghambat program motivasi
- ❖ Teknik memotivasi karyawan
- ❖ Upaya pengembangan program motivasi karyawan

7.1 Pengertian Motivasi

Program motivasi karyawan merupakan salah satu aktivitas yang penting bagi perusahaan. Karyawan yang termotivasi akan menyumbangkan berbagai keahlian dengan penuh rasa tanggung jawab tanpa unsur paksaan.

Motivasi berasal dari bahasa Latin yaitu *mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Pengertian motivasi sebagai berikut:

Suatu kondisi yang menstimuli pihak lain termasuk karyawan untuk bersikap dan berperilaku dengan memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya untuk mencapai tujuan tertentu termasuk tujuan perusahaan.

Pengertian motivasi juga disampaikan oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2009:93) yaitu suatu kondisi yang menggerakkan karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai suatu tujuan dari motifnya.

Malayu S.P. Hasibuan (2009:216) menyampaikan pengertian motivasi adalah cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Sementara itu Husein Umar (2010:36) menyampaikan pengertian motivasi kerja adalah suatu kekuatan dorongan untuk melakukan suatu tindakan tertentu.

7.2 Tujuan Motivasi

Perusahaan melakukan berbagai program motivasi kepada karyawan dengan tujuan tertentu. Tujuan program motivasi sebagai berikut:

1. Perusahaan ingin meningkatkan semangat kerja dari setiap karyawan.
2. Perusahaan ingin meningkatkan kepuasan yang diterima oleh karyawan.
3. Program motivasi diyakini akan meningkatkan produktivitas setiap karyawan.
4. Program motivasi akan meningkatkan loyalitas setiap karyawan terhadap perusahaan.
5. Program motivasi akan meningkatkan kesehatan kerja karyawan.
6. Program motivasi akan meningkatkan kesejahteraan karyawan.
7. Program motivasi akan meningkatkan kreativitas kerja setiap karyawan.
8. Program motivasi akan mengurangi tingkat mangkir kerja karyawan.
9. Program motivasi akan meningkatkan partisipasi karyawan kepada perusahaan.

10. Program motivasi turut mendayagunakan setiap karyawan yang ada di perusahaan.
11. Program motivasi akan meningkatkan tanggung jawab setiap karyawan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
12. Program motivasi akan mengurangi tingkat kecelakaan kerja.

KISAH KEHIDUPAN JAJANAN BERBUAH RUMAH

Bu Gemi (bukan nama sebenarnya) tinggal bersama suami dan 2 orang anaknya yang masih balita di sebuah gubuk berdinding bilik beralas tanah. Guna menutupi kebutuhan dapurinya Bu Gemi membuka warung jajanan di sebuah sekolah. Di samping memasak sendiri jajanan yang akan dijualnya, Bu Gemi juga menerima titipan makanan dan minuman dari para tetangga di sekitar sekolah tersebut. Dengan demikian jajanan yang dijualnya menjadi lebih bervariasi.

Penulis sempat berbincang dengan Bu Gemi beberapa tahun lalu. Pada saat itu dia mengatakan, "Motivasi saya berjualan karena ingin mempunyai rumah sendiri!" Untuk mewujudkan cita-citanya, setiap hari dia menyisihkan keuntungan yang diperoleh dari warungnya untuk ditabung. Menabung dengan penuh kedisiplinan selalu dilakukan setiap hari.

Kurang dari 5 tahun berikutnya, saat penulis bertemu lagi dengan Bu Gemi, ternyata nasib telah mengubah kondisi ekonomi keluarga sederhana tersebut. Sungguh luar biasa mereka telah memiliki rumah sendiri dari hasil menabung yang dilakukannya selama ini. Bahkan postur tubuh Bu Gemi tampak lebih berisi sangat berbeda dengan beberapa tahun sebelumnya. Pada pergelangan tangan Bu Gemi melingkar

beberapa gelang emas kroncong, demikian juga dengan kalung di lehernya dengan bandul yang cukup besar. Pokoknya luar biasa...

Tips:

Motivasi yang kuat akan mengantarkan seseorang kepada kesuksesan, maka perkuatlah motivasi yang positif!

7.3 Teori Motivasi

Para ahli mengemukakan teori tentang motivasi dari sudut pandang yang berbeda. Berikut ini diuraikan beberapa teori motivasi dari beberapa orang ahli.

1. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow

Seseorang berperilaku karena adanya dorongan kuat untuk memenuhi kebutuhan. Dasar dari teori ini adalah:

- a. Manusia adalah makhluk berkeinginan, mereka selalu menginginkan lebih banyak. Keinginan manusia muncul terus-menerus dan hanya akan berhenti jika dia sudah meninggal.
- b. Suatu kebutuhan yang sudah terpuaskan tidak menjadi motivator bagi pelakunya. Hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun sebagai berikut:

1) Kebutuhan Fisiologis

Jenis kebutuhan seperti makan, minum, sex, perlindungan fisik, bernafas. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau kebutuhan dasar, di mana setiap manusia sebagai makhluk hidup pasti memiliki jenis kebutuhan ini.

2) **Kebutuhan Rasa Aman**

Jenis kebutuhan ini seperti perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, aman dalam lingkungan hidup. Tidak dalam arti fisik semata tetapi juga mental, psikologi, dan intelektual.

3) **Kebutuhan Sosial**

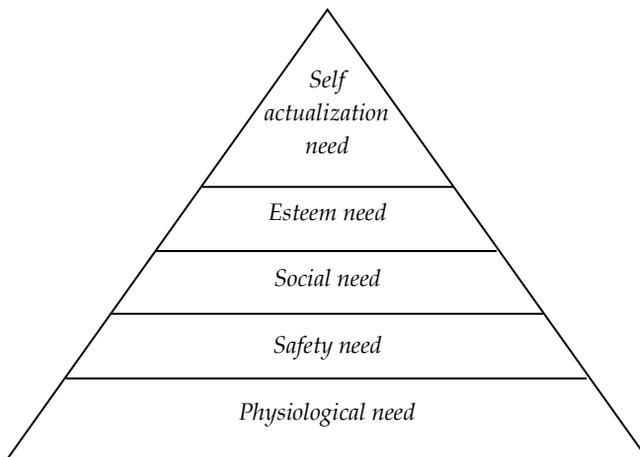
Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan diterima dalam kelompok, berinteraksi, mencintai, dan dicintai.

4) **Kebutuhan Harga Diri atau Pengakuan**

Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain.

5) **Kebutuhan Aktualisasi Diri**

Jenis kebutuhan ini seperti kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat, memberikan penilaian atau kritik.



Gambar 8.1: Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Kebutuhan Abraham Maslow memiliki kebaikan dan kelemahan tertentu. Kebaikan teori ini adalah:

- a. Memberikan informasi bahwa kebutuhan manusia mencakup kebutuhan material dan non material serta bertingkat.
- b. Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut agar tercapai kepuasan.
- c. Kebutuhan manusia bertingkat sesuai dengan posisi dan sosial ekonominya. Orang yang memiliki tingkat sosial ekonomi rendah pada umumnya cenderung dimotivasi oleh jenis motivasi yang berwujud material. Orang yang memiliki posisi sosial ekonomi tinggi pada umumnya cenderung dimotivasi oleh jenis motivasi yang sifatnya non material.
- d. Manajemen perusahaan akan lebih mudah untuk memberikan jenis motivasi yang paling tepat untuk meningkatkan daya dorong semangat kerja karyawan.

Teori Kebutuhan Abraham Maslow juga memiliki kelemahan tertentu. Kelemahan teori ini adalah:

- a. Teori ini menunjukkan kebutuhan manusia yang berjenjang, padahal manusia pada umumnya menghendaki berbagai kebutuhan dipenuhi secara bersamaan.
- b. Pemenuhan kebutuhan manusia membentuk siklus yang berulang. Setelah suatu kebutuhan terpenuhi kebutuhan itu akan datang lagi berikutnya yang juga menuntut dipenuhi.

2. Teori Kebutuhan Berprestasi

Teori ini disampaikan oleh David Mc Clelland ada 3 macam:

a. *Need for Achievement*

Kebutuhan untuk berprestasi adalah kebutuhan untuk melakukan pekerjaan lebih baik dari sebelumnya, selalu

berkeinginan mencapai prestasi yang lebih tinggi. Kebutuhan untuk berprestasi yang merupakan refleksi dari dorongan akan tanggung jawab untuk pemecahan masalah.

Karakteristik orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi adalah:

- 1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan memikul risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realistik.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Karakteristik orang yang memiliki kebutuhan berprestasi rendah, adalah:

- 1) Kurang memiliki rasa tanggung jawab pribadi dalam melaksanakan pekerjaan.
- 2) Memiliki program kerja tetapi tidak didasarkan pada rencana dan tujuan yang realistis, serta lemah dalam pelaksanaannya.
- 3) Bersikap apatis dan tidak percaya diri.
- 4) Ragu-ragu dalam mengambil keputusan.
- 5) Tindakannya kurang terarah pada tujuan.

b. Need for Affiliation

Kebutuhan untuk berafiliasi yang merupakan dorongan untuk berinteraksi dengan orang lain, berada bersama orang lain, tidak mau melakukan sesuatu yang merugikan orang lain. Pada dasarnya karyawan senang bersosialisasi dengan orang lain disebabkan beberapa hal sebagai berikut:

- 1) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk diterima di lingkungan kerjanya.
- 2) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk dihormati oleh orang lain di lingkungan kerjanya.
- 3) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk berpartisipasi di lingkungan kerjanya.
- 4) Adanya kebutuhan dan perasaan karyawan untuk berbagi dengan orang lain di lingkungan kerjanya.

c. *Need for Power*

Kebutuhan untuk kekuasaan yang merupakan refleksi dari dorongan untuk mencapai otoritas untuk memiliki pengaruh terhadap orang lain. Manajemen perusahaan yang mampu mendayagunakan kebutuhan karyawan untuk kekuasaan, akan menimbulkan persaingan yang sehat untuk bekerja lebih baik dan bersemangat.

3. *Two Factors Theory*

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Terdapat dua faktor yang menyebabkan rasa puas dan tidak puas, yaitu:

a. Faktor Pemeliharaan (*Maintenance Factors*)

Maintenance factors adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik, bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang. Istilah lain dari *Maintenance factors* adalah *dissatisfiers* atau *hygiene factors*, *extrinsic factors*, yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status.

b. Faktor Pemasukan (*Motivational Factors*).

Motivational Factors adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang. Nama lain dari *Motivational Factors*

adalah *satisfier, motivators, intrinsic factor*, yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

4. Teori X dan Y

Teori ini dikembangkan oleh Douglas Mc Gregor seorang guru besar di Massachusetts Institute of Technology. Teori ini didasarkan kepada asumsi bahwa manusia dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu kelompok teori X (teori tradisional) dan kelompok teori Y (teori demokrasi).

Teori X menyatakan:

- a. Pada umumnya karyawan malas dan tidak suka bekerja.
- b. Karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan menghindari tanggung jawab.
- c. Karyawan lebih senang dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
- d. Karyawan lebih mementingkan dirinya sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi.

Memotivasi karyawan yang memiliki karakter teori X harus dilakukan dengan cara yang tegas, pengawasan ketat, dan dengan pemberian sanksi supaya karyawan mau bekerja keras.

Teori Y menyatakan:

- a. Pada umumnya karyawan rajin dan dapat menikmati pekerjaan.
- b. Karyawan berambisi untuk maju.
- c. Karyawan siap menerima tanggung jawab.
- d. Karyawan kreatif dan inovatif menemukan berbagai metode untuk bekerja secara efektif dan efisien.
- e. Karyawan selalu mengembangkan diri untuk mencapai sasaran perusahaan.

Memotivasi karyawan yang memiliki karakter teori Y sebaiknya melibatkan karyawan pada berbagai aktivitas perusahaan dan

mengikutsertakan karyawan dengan diskusi dalam pengambilan keputusan.

5. Teori Harapan

Teori harapan diungkapkan oleh Victor H. Vroom. Menurut teori ini jika seseorang menginginkan sesuatu, dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu kuat, maka dia akan sangat terdorong untuk memperoleh sesuatu yang diinginkannya itu. Sebaliknya jika harapan untuk memperoleh sesuatu yang diinginkannya lemah, maka motivasi untuk berupaya mencapai sesuatu tersebut menjadi rendah juga. Jika seorang pengusaha ingin membuka cabang perusahaan dalam waktu sesingkat mungkin, maka dia akan berusaha melakukan manajemen usaha secara profesional, lebih efisien dalam menggunakan waktu dan bahan baku, lebih efektif dalam menjual produk dan gagasan, serta berinvestasi. Prinsipnya pengusaha tersebut akan menggunakan semua potensi yang dimiliki untuk mencapai yang diharapkan.

6. Teori Tujuan Organisasi

Terdapat kemiripan teori ini dengan teori harapan. Teori harapan berdasarkan kepada keinginan individu yang berbeda-beda, sedangkan teori tujuan organisasi didasarkan kepada tujuan perusahaan yang sama untuk semua anggota perusahaan, misalnya mencapai tingkat laba tertentu, meningkatnya pangsa pasar, dan stabilnya kesinambungan usaha. Dengan demikian semua orang yang ada di perusahaan tersebut akan termotivasi untuk mencapai tujuan yang sama, walaupun posisi mereka berbeda-beda.

7. Teori Motivasi Klasik

Teori ini disebut juga Teori Kebutuhan Tunggal, dikembangkan oleh Frederick Winslow Taylor. Menurut teori ini motivasi karyawan hanya dapat digerakan sehubungan dengan mereka memiliki kebutuhan biologis, yaitu kebutuhan mempertahankan

kelangsungan hidup. Kebutuhan ini akan terpenuhi jika gaji atau upah yang diberikan perusahaan kepada karyawan jumlahnya besar. Dengan demikian jika perusahaan menaikkan gaji atau upah, maka karyawan akan lebih giat melaksanakan tugasnya.

7.4 Sumber Motivasi

Sumber motivasi adalah asal dari mana faktor yang mendorong seseorang untuk bersikap dan berperilaku. Pada garis besarnya sumber motivasi dapat dibagi dua, sebagai berikut:

1. Sumber Intrinsik

Sumber intrinsik merupakan faktor yang mendorong seseorang bersikap dan berperilaku yang berasal dari dalam diri orang tersebut. Dengan demikian manusia pada hakekatnya sudah memiliki faktor daya dorong sendiri tanpa harus distimuli oleh faktor lainnya. Sumber intrinsik mencakup hal-hal berikut:

a. Kebutuhan

Kebutuhan seseorang dapat menjadi daya dorong luar biasa bagi orang tersebut untuk berperilaku tertentu. Orang yang merasa lapar akan berupaya mencari makanan untuk memuaskan rasa laparnya. Orang yang tidak paham tentang suatu hal akan bertanya kepada orang lain agar dirinya menjadi lebih memahami hal tersebut.

b. Kepercayaan

Kepercayaan yang dimiliki seseorang akan mendorong orang tersebut untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan kepercayaannya, walaupun harus ada pengorbanan tertentu untuk pelaksanaannya. Seorang karyawan muslim akan berupaya melaksanakan ibadah haji walaupun dengan biaya yang cukup tinggi, rela meninggalkan keluarga dan Negara selama beberapa waktu untuk melaksanakan ibadah haji tersebut.

c. Bakat

Tuhan yang Maha Kuasa telah menganugerahkan manusia dengan bakat masing-masing, walaupun ada sebagian orang yang belum menyadari bakat yang dimilikinya. Orang yang telah memahami bakat pada dirinya akan cenderung bertindak sesuai dengan bakat tersebut. Mereka merasa puas saat bertindak sesuai bakat sehingga akan terus berbuat dan mengembangkan bakatnya.

d. Kegemaran

Kegemaran seseorang terhadap sesuatu akan mendorongnya untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan kegemaran. Orang yang gemar membaca novel, akan aktif mencari novel untuk dibaca. Orang yang senang bermain sepak bola, akan mencari beberapa teman dan lapangan agar dapat bermain sepak bola.

e. Sikap persetujuan

Sikap persetujuan seseorang terhadap suatu fenomena atau kejadian tertentu dapat menjadi daya tarik untuk bersikap dan berperilaku menunjukkan sikap persetujuan tersebut.

2. Sumber Ekstrinsik

Sumber ekstrinsik merupakan faktor yang mendorong seseorang bersikap dan berperilaku yang berasal dari luar diri orang tersebut. Sumber ekstrinsik wujudnya berupa ajakan, saran, perintah, atau kondisi yang Nampak dan terjadi di sekeliling. Sumber ekstrinsik mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Kebijakan perusahaan
- b. Kondisi kerja
- c. Kesehatan kerja
- d. Keselamatan kerja
- e. Pengawasan
- f. Gaji /upah

7.5 Metode Motivasi

Berdasarkan cara pelaksanaannya motivasi dapat dibedakan menjadi dua metode sebagai berikut:

1. Motivasi Langsung

Motivasi yang diberikan secara langsung oleh perusahaan kepada setiap karyawan yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan tersebut, dengan harapan karyawan tersebut akan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik lagi. Contoh motivasi langsung berupa pujian, penghargaan, sertifikat, insentif, dan lain-lain.

2. Motivasi Tidak langsung

Motivasi yang umumnya diberikan berupa fasilitas pendukung yang akan menunjang pelaksanaan tugas, sehingga karyawan diharapkan akan termotivasi dalam pelaksanaan tugas tersebut. Contoh motivasi tidak langsung berupa peralatan kerja yang baik, kendaraan dinas, ruangan kerja yang kondusif, pemakaian *air conditioner*, penerangan yang memadai, dan lain-lain.

7.6 Faktor Penghambat Program Motivasi

Setiap program yang dilaksanakan oleh perusahaan, termasuk program untuk memotivasi karyawan biasanya menemukan faktor yang menghambat. Faktor penghambat pemberian motivasi sebagai berikut:

1. Perusahaan mempunyai keterbatasan dalam pemberian motivasi kepada karyawannya terutama yang berhubungan dengan motivasi yang bersifat material, baik dari sisi jenisnya maupun jumlahnya.
2. Perusahaan menemukan kendala untuk menentukan besaran motivasi yang adil dan layak kepada setiap karyawan. Motivasi yang dirasakan tepat boleh seorang karyawan belum tentu sama

dirasakan oleh karyawan yang lainnya, walaupun karyawan tersebut memiliki posisi yang sama.

3. Perusahaan memiliki keterbatasan memahami karakteristik tingkat motivasi kerja setiap karyawan, sehingga berpengaruh terhadap pemberian motivasi yang sesuai bagi karyawan tersebut.
4. Perusahaan memiliki keterbatasan untuk menentukan jenis motivasi yang paling tepat diberikan kepada karyawan yang berbeda.
5. Cukup banyak perusahaan yang memiliki keterbatasan dalam melakukan program evaluasi tentang pengaruh dari setiap jenis motivasi yang berbeda kepada karyawan yang berbeda, sehingga mempersulit tindak lanjut dari program motivasi tersebut.
6. Tidak sedikit program motivasi yang diberikan oleh perusahaan meningkatkan produktivitas karyawan, tetapi mengakibatkan kecemburuan karyawan yang lainnya sehingga produktivitas mereka menjadi relatif rendah.

7.7 Teknik Memotivasi Karyawan

Terdapat beberapa teknik untuk memotivasi karyawan, antara lain teknik pemenuhan kebutuhan karyawan, dan teknik komunikasi persuasif.

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan

Setiap karyawan memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Jika perusahaan dapat memenuhi kebutuhan karyawan, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk melaksanakan tugas dengan sebaik mungkin. Sebaliknya jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka mereka akan bekerja hanya untuk menggugurkan tanggung jawab saja dengan produktivitas yang

rendah. Teknik ini saat erat kaitannya dengan hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik ini merupakan salah satu teknik memotivasi karyawan, sebagai berikut:

- a. *Attention* (perhatian)
- b. *Interest* (keinginan)
- c. *Decision* (keputusan)
- d. *Action* (tindakan)
- e. *Satisfaction* (kepuasan)

Caranya pimpinan memberikan *attention* (perhatian) kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul *interest* (keinginan) karyawan terhadap pelaksanaan kerja secara baik. Keinginan yang kuat akan mempengaruhi pengambilan *decision* (keputusan) dan melakukan *action* (tindakan) kerja secara nyata dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan. Dengan demikian karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa *satisfaction* (puas) terhadap hasil kerjanya. Kepuasan ini memotivasinya untuk bekerja dengan memanfaatkan semua potensi yang dimilikinya dengan penuh rasa tanggung jawab.

7.8 Upaya Pengembangan Program Motivasi

Motivasi kerja berperan penting dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Sehubungan dengan itu perlu adanya penelitian yang dilakukan oleh manajer SDM atau divisi terkait di perusahaan. Beberapa tema penelitian yang dapat dilakukan oleh manajer SDM antara lain:

1. Pengaruh motivasi terhadap produktivitas kerja karyawan
2. Pengaruh motivasi terhadap semangat kerja karyawan
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan
4. Pengaruh motivasi terhadap disiplin kerja karyawan

5. Pengaruh motivasi terhadap tingkat kehadiran kerja karyawan

Berikut penulis sampaikan beberapa alternatif sub variabel dan indikator yang dapat dikembangkan lebih lanjut oleh manajer SDM sebagai berikut:

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Hierarki Kebutuhan *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Motivasi	1. Kebutuhan Fisiologi	a Kebutuhan makanan dan minuman b Kebutuhan seragam kerja c Kebutuhan asrama d Kebutuhan berkeluarga
	2. Kebutuhan Rasa Aman	a Perlindungan kecelakaan di tempat kerja b Rasa aman atas kelangsungan kerja c kenyamanan atas tekanan dari atasan d Kenyamanan atas tekanan dari rekan kerja
	3. Kebutuhan Sosial	a Menjadi bagian dari perusahaan b Diterima dalam tim kerja c Berafiliasi dengan rekan kerja d Pengakuan dicintai dan mencintai
	4. Kebutuhan Harga Diri	a Kenaikan pangkat b Promosi jabatan
	5. Kebutuhan Aktualisasi Diri	a Pengakuan atas kemampuan dan skill b Pengakuan atas penemuan (inovasi) c Kesempatan memberikan saran dan penilaian

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Komunikasi Persuasif *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Motivasi	Attention (perhatian)	a Perhatian dari pemilik perusahaan b Perhatian dari atasan c Perhatian dari rekan kerja
	Interest (keinginan)	a Keinginan untuk melaksanakan tugas dari atasan b Keinginan untuk mewujudkan tujuan perusahaan c Keinginan untuk bekerja dengan baik
	Decision (keputusan)	a Keputusan sesuai dengan tujuan perusahaan b Keputusan diambil sesuai kompetensi karyawan
	Action (Tindakan)	a Karyawan bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan b Karyawan bekerja dengan penuh tanggung jawab c Karyawan bekerja mengerahkan segenap kemampuan dan keterampilan
	Satisfaction (kepuasan)	a Karyawan puas atas pelaksanaan tugas sendiri b Atasan puas atas pelaksanaan tugas karyawan c Perusahaan puas atas pelaksanaan tugas karyawan dan pejabat d Rekan kerja puas atas pelaksanaan tugas

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

BUDAYA ORGANISASI

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian budaya organisasi
- ❖ Unsur-unsur budaya organisasi
- ❖ Sumber budaya organisasi
- ❖ Karakteristik budaya organisasi
- ❖ Fungsi budaya organisasi
- ❖ Tipe budaya organisasi
- ❖ Nilai-nilai budaya organisasi
- ❖ Artefak budaya organisasi
- ❖ Upaya pengembangan budaya organisasi

8.1 Pengertian Budaya Organisasi

Budaya merupakan kebiasaan yang sudah berlangsung lama dan sulit diubah. Sementara organisasi adalah kerja sama antar dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian terdapat beberapa unsur organisasi yaitu:

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Adanya kerja sama
3. Adanya tujuan

Pengertian budaya organisasi dapat dinyatakan sebagai berikut:

Nilai-nilai yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menunjukkan karakteristik, sikap, dan perilaku sehari-hari baik disadari maupun tidak disadari, ditunjukkan oleh

seluruh anggota organisasi, dan menjadi identitas yang membedakannya dari organisasi lainnya.

Pengertian budaya organisasi menurut Edy Sutrisno (2011:2) sebagai berikut:

Perangkat sistem nilai-nilai (*values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Sementara itu pengertian lainnya disampaikan oleh Wibowo (2011:19) sebagai berikut:

Budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma, dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik inti tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Menurut Susanto yang dikutip oleh Sudaryono (2014:36) budaya organisasi adalah:

Nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajiban dan perilakunya di dalam organisasi. Nilai-nilai tersebut yang akan memberikan jawaban apakah suatu tindakan benar atau salah dan apakah suatu perilaku dianjurkan atau tidak sehingga berfungsi sebagai landasan perilaku.

Pengertian budaya organisasi menurut Andreas Budihardjo (2014:31) sebagai berikut:

Suatu realita yang hidup (*das sein*) dengan pengertian bahwa sekalipun suatu organisasi (perusahaan) tidak mempunyai perumusan eksplisit mengenai budaya atau nilai budaya bukan berarti organisasi (perusahaan) itu

tidak mempunyai budaya organisasi (perusahaan). Demikian pula dengan perumusan eksplisit (*das sollen*) yang merupakan eksplisitas suatu budaya perusahaan belum tentu merupakan budaya yang hidup jika apa yang ditulis tidak dipraktikkan oleh mayoritas anggota perusahaan tersebut.

Pengertian budaya organisasi menurut Sudarmanto (2014:166) adalah nilai, anggapan, asumsi, sikap, dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap, dan tindakan sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

8.2 Unsur-unsur Budaya Organisasi

Secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut:

1. Nilai-nilai

Nilai-nilai ini menjadi kebiasaan yang ada di dalam organisasi dan telah berlangsung selama bertahun-tahun menjadi nilai-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut.

2. Sikap

Sikap yang sama yang ditunjukkan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam organisasi.

3. Perilaku

Perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam berbagai kondisi yang ada.

4. Identitas

Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi.

5. Pembeda

Nilai-nilai, sikap, perilaku, dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembeda dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang berbeda.

Menurut Handy yang dikutip oleh Sudarmanto (2014:174) budaya organisasi mencakup 4 unsur, sebagai berikut:

1. Budaya kekuatan

Sumber kekuatan inti menekankan kepada pengawasan dari pihak manajemen perusahaan. Berorientasi kepada kekuatan dan politis. Terdapat beberapa peraturan, prosedur, dan situasi yang kompetitif.

2. Budaya peran

Deskripsi jabatan lebih berperan untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas setiap anggota organisasi. Budaya peran akan mempermudah karyawan dan manajemen perusahaan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan perannya masing-masing di perusahaan.

3. Budaya tugas

Keahlian anggota organisasi sangat diutamakan, sehingga spesifikasi jabatan menjadi penting untuk mencapai kinerja yang baik. Ketepatan dalam penempatan karyawan turut menentukan keberhasilan organisasi.

4. Budaya orang

Kepentingan setiap individu menjadi perhatian utama. Organisasi mengayomi setiap individu dengan pola pikir jika setiap individu merasa puas, maka mereka akan memberikan kinerja terbaik kepada organisasi. Empati dari manajemen perusahaan terhadap karyawan diharapkan dapat memotivasi kerja karyawan.

8.3 Sumber Budaya Organisasi

Sumber budaya organisasi maksudnya faktor-faktor yang dapat membentuk suatu budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Pendiri organisasi

Pada umumnya pendiri organisasi memiliki misi tertentu yang ingin diwujudkan. Misi para pendiri akan berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi. Misalnya pendiri organisasi ingin menjadikan organisasi yang didirikannya sebagai alat untuk mempermudah mencapai tingkat kesejahteraan, maka para pendiri organisasi akan berupaya membentuk budaya organisasi sesuai dengan misi yang dimilikinya.

2. Manajemen organisasi

Manajemen organisasi merupakan pihak yang bertanggung jawab terhadap perkembangan organisasi. Mereka akan menciptakan suasana kondusif di dalam organisasi. Semua anggota organisasi diarahkan untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Sikap dan perilaku yang terjadi secara berulang-ulang dalam jangka panjang ini pada akhirnya akan mewujudkan budaya organisasi.

3. Tujuan organisasi

Setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Upaya untuk mencapai tujuan organisasi ini akan membentuk budaya organisasi.

4. Sejarah organisasi

Sejarah terbentuknya organisasi dapat mempengaruhi budaya organisasi yang bersangkutan. Setelah negara kita dijajah selama berabad-abad lamanya, para pejuang menyadari arti pentingnya gotong-royong, bahu-membahu berjuang bersama-sama untuk mencapai satu tujuan yaitu kemerdekaan. Gotong-royong akhirnya menjadi budaya bangsa kita.

5. Kebiasaan anggota organisasi

Jika setiap anggota memiliki kebiasaan yang sudah berlangsung selama bertahun-tahun, maka kebiasaan-kebiasaan tersebut akan membentuk budaya organisasi.

8.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Stephen P. Robbins (2003:525) mengemukakan ada tujuh karakteristik budaya organisasi sebagai berikut:

1. *Innovation and risk taking*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agar anggota organisasi lebih aktif berinovasi dan berani mengambil risiko sampai tingkat tertentu.

2. *Attention to detail*

Setiap anggota organisasi dimotivasi untuk melakukan analisis, perencanaan dan pelaksanaan secara rinci terhadap pekerjaan sehari-hari.

3. *Outcome orientation*

Manajemen organisasi ada baiknya fokus terhadap hasil atau manfaat yang diperoleh sebagai hasil karya dari semua anggota organisasi.

4. *People orientation*

Setiap keputusan dan kebijakan manajemen organisasi tetap memperhatikan kepentingan para anggota organisasi, empati terhadap masalah yang dihadapi oleh individu-individu anggota organisasi.

5. *Team orientation*

Manajemen organisasi dapat mengoptimalkan hasil kerja tim. Kerja tim yang mewujudkan sinergi akan lebih efektif dan efisien penggabungan kerja individu-individu.

6. *Aggressiveness*

Manajemen organisasi dapat mengarahkan agresivitas anggota organisasi menuju ke arah yang lebih baik.

7. *Stability*

Kestabilan dapat diwujudkan jika semua anggota organisasi menjunjung tinggi nilai-nilai dan peraturan yang berlaku di organisasi.

8.5 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi tertentu. Menurut Stephen P. Robins yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:27) fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi memiliki peran yang berbeda sehingga diperlukan akar budaya yang kuat.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi yang bersangkutan. Dengan budaya organisasi yang kuat mereka akan merasa memiliki identitas khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama dari pada kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi dengan pemahaman budaya yang sama dari para anggota organisasi yang bersangkutan.

Fungsi budaya organisasi disampaikan oleh Sondang P. Siagian yang dikutip oleh Sudaryono (2014:49) sebagai berikut:

1. Pembentuk batas-batas perilaku yang menentukan boleh atau tidak boleh dilakukan, apa yang dipandang baik atau tidak baik, dan menentukan yang benar maupun yang salah.
2. Menumbuhkan jati diri organisasi bagi para anggotanya.
3. Menunjukkan komitmen terhadap kepentingan bersama di atas kepentingan individu atau kelompok sendiri.
4. Tali pengikat bagi seluruh anggota organisasi.
5. Alat pengendali para anggota organisasi

8.6 Tipe Budaya Organisasi

Terdapat beberapa tipe budaya organisasi. Cameron dan Quinn yang dikutip oleh Sudarmanto (2014:172) menyampaikan empat tipe budaya organisasi sebagai berikut:

1. Budaya hierarkis

Peraturan formal dan kebijakan memegang peranan yang sangat penting dalam organisasi. Keberhasilan ditentukan oleh penyeleng-garaan aktivitas dengan jadwal kerja yang hati-hati serta biaya rendah.

2. Budaya kekeluargaan

Perilaku anggota organisasi sangat bersahabat di tempat kerja, orang saling berbagi, dan anggota organisasi layaknya seperti keluarga besar. Pemimpin dianggap sebagai orang tua dan penasehat.

3. Budaya adhoc

Ditandai dengan tempat kerja yang dinamis, berjiwa wirausaha, dan anggota organisasi bersifat kreatif. Pemimpin senang berinovasi dan mengarahkan anggota untuk berinisiatif mencipta-kan hal-hal baru bagi perkembangan organisasi.

4. Budaya pasar

Orang sangat kompetitif dan berorientasi kepada hasil kerja. Reputasi terhadap keberhasilan mendapatkan perhatian utama. Perolehan perluasan pasar menjadi target utama yang harus dicapai.

Menurut Handy yang dikutip oleh Sudarmanto (2014:174) terdapat empat tipe budaya organisasi, sebagai berikut:

1. Budaya kekuatan

Sumber kekuatan inti menekankan kepada pengawasan pihak manajemen. Berorientasi kepada kekuatan dan politis. Terdapat beberapa peraturan, prosedur, dan situasi yang kompetitif.

2. Budaya peran

Deskripsi jabatan lebih berperan untuk menjadi pedoman dalam pelaksanaan tugas setiap anggota organisasi.

3. Budaya tugas

Keahlian anggota organisasi sangat diutamakan, sehingga spesifikasi jabatan menjadi penting untuk mencapai kinerja yang baik. Ketepatan dalam penempatan karyawan turut menentukan keberhasilan organisasi.

4. Budaya orang

Keperhatian setiap individu menjadi perhatian utama. Organisasi mengayomi setiap individu dengan pola pikir jika setiap individu merasa puas, maka mereka akan memberikan yang terbaik bagi organisasi

8.7 Nilai-nilai Budaya Organisasi

Banyak ahli yang menjelaskan tentang nilai-nilai budaya organisasi. Menurut Danandjaja yang dikutip oleh Sudaryono (2014:57) nilai adalah pengertian yang dihayati seseorang mengenai apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih baik atau kurang baik, dan apa yang lebih benar atau kurang benar.

Nilai-nilai positif di organisasi perlu disosialisasikan dan dicontohkan oleh pihak manajemen sehingga dipahami dan diaplikasikan oleh seluruh anggota organisasi. Nilai-nilai organisasi sering menunjukkan misi yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut. Nilai-nilai ini sering muncul berupa slogan yang dipampang dan diingat oleh semua anggota organisasi.

Andreas Budihardjo (2014:118) menyampaikan bahwa nilai-nilai yang diungkapkan dalam bentuk slogan harus mencerminkan beberapa faktor sebagai berikut:

1. Visi dan misi organisasi.
2. Keinginan para pendiri dan manajemen organisasi.
3. Nilai-nilai yang sudah hidup dan diaplikasikan sejak lama.

4. Sasaran dan strategi organisasi.

Hasil penelitian Miller yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2011:16) menyampaikan bahwa nilai budaya organisasi sebagai berikut:

1. Tujuan

Manajemen organisasi harus mempunyai pandangan yang luhur terhadap tujuan organisasi dan membangkitkan motivasi semua anggota organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan tersebut.

2. Konsensus

Keputusan konsensus bersama dianggap lebih baik, kreatif, lebih tegas, dan diikuti oleh tindakan-tindakan terpadu dari seluruh anggota dibandingkan dengan keputusan otoriter atau komando.

3. Keunggulan

Keunggulan dapat dicapai dengan memperhatikan, mempelajari, dan menanggapi setiap keadaan lingkungan dengan cara-cara yang kreatif dan produktif.

4. Kesatuan

Setiap anggota organisasi harus bersatu memanfaatkan kemampuan kerja otak dan kerja fisik. Kesuksesan akan tercapai jika adanya kesatuan dari kedua unsur tersebut.

5. Prestasi

Jika suatu organisasi menghargai prestasi para anggota, maka organisasi tersebut akan menerima kembali prestasi dari para anggota yang telah diharganya.

6. Empiri

Organisasi ditunjang oleh kemampuan berpikir realistis, jelas, kritis, dan kreatif. Sehubungan dengan itu diperlukan data atas dasar empiri yang diketahui dan dapat dilihat oleh anggota

organisasi misalnya disusun dalam bentuk statistik.

7. Keakraban

Keakraban yang terjalin antar sesama anggota organisasi termasuk dengan pimpinan akan menumbuhkan saling percaya, pengorbanan, dan loyalitas terhadap organisasi.

8. Integrasi

Setiap anggota akan mengikuti pimpinan organisasi dan terintegrasi menjadi satu, saat mereka percaya bahwa kebijakan dan perilaku pimpinan adalah benar.

8.8 Artefak Budaya Organisasi

Pada pembahasan budaya organisasi, artefak merupakan hal penting yang tidak dapat diabaikan. Artefak budaya organisasi adalah bagian dari budaya organisasi yang paling mudah diamati baik oleh anggota organisasi maupun oleh pihak luar karena dapat dilihat, didengar, dirasa, dikenakan, dan dinikmati.

Artefak budaya organisasi terdiri dari beberapa unsur sebagai berikut:

1. Logo organisasi

Masyarakat dan pihak terkait dapat dengan mudah mengenal suatu organisasi dengan memperhatikan logonya. Logo ini ada yang dirancang oleh perusahaan berupa huruf, gabungan huruf yang membentuk singkatan, gambar, desain, warna dominan, dan lain-lain.

2. Bendera organisasi

Banyak organisasi yang memiliki bendera khusus sebagai bendera organisasi tersebut. Pada umumnya pada bendera tersebut tergambar logo organisasinya.

3. Seragam

Banyak organisasi seperti perusahaan bisnis, sekolah, perguruan

tinggi, organisasi olah raga, kesenian dan lain-lain yang mewajibkan anggotanya untuk mengenakan seragam. Seragam ini menjadi pembeda dari organisasi lainnya yang sekaligus mencerminkan kebanggaan bagi anggota organisasi yang mengenakannya.

4. Nyanyian

Berbagai organisasi memiliki nyanyian, mars, hymne yang menunjukkan identitas dan memotivasi semangat para anggotanya. Lagu Indonesia Raya menunjukkan nilai-nilai tertentu seperti sejarah, kebanggaan, semangat kebangsaan, pemersatu bangsa, dan lain-lain.

5. Upacara

Upacara sering dilaksanakan berhubungan dengan acara atau peristiwa tertentu. Keraton-keraton yang ada di Indonesia, sering mengadakan upacara pada hari-hari besar tertentu, misalnya saat memperingati hari kemerdekaan, tahun baru Islam, pernikahan keluarga keraton. Upacara tersebut tidak jarang dilaksanakan dengan ritual khas dari keraton tersebut.

6. Warna

Jika mata kita melihat sepiintas paduan warna tertentu, maka pikiran secara spontan mengolah dan menyimpulkan bahwa paduan warna tersebut merupakan simbol dari organisasi tertentu. Saat melihat paduan warna merah-putih, di mana warna merah berada di atas warna putih, maka pikiran langsung menyimpulkan sebagai warna bendera kebangsaan Indonesia. Saat melihat warna kerta kuning tertancap di pepohonan kita langsung membayangkan sedang ada keluarga yang berduka cita. Dengan demikian warna dapat menjadi ciri khas yang melambangkan organisasi atau situasi tertentu.

7. Slogan

Slogan dapat mempermudah organisasi atau perusahaan untuk

selalu diingat oleh pihak luar, termasuk oleh konsumen. Coba perhatikan dan lanjutkan slogan ini: “apa pun makanannya, minumannya” atau slogan “..... semakin di depan” atau “ terus terang, terang terus.”

KISAH KEHIDUPAN HANCURNYA SEPATU MEREK “Y”

Seorang pengusaha sepatu kulit di daerah Cibaduyut Bandung memasarkan produknya dengan merek “Y.” Dia menjual sepatu-sepatu hasil karyanya di toko yang dia miliki sendiri. Beberapa bulan sejak dia memasarkan produk sepatu merek “Y” omzetnya semakin meningkat. Merek “Y” semakin lama semakin banyak pelanggannya bahkan pemasarannya sudah mencakup berbagai provinsi di Indonesia.

Kekuatan promosi yang dilakukan antara lain melalui internet. Namun malapetaka terjadi pada saat penjualan sedang naik daun, di mana ada seorang pengusaha dari Surabaya yang mengklaim bahwa nama merek “Y” adalah miliknya yang ditunjukkan dengan bukti-bukti dan sudah digunakan jauh sebelum sepatu merek “Y” dipasarkan. Dia menyatakan akan melakukan proses hukum jika pengusaha sepatu Cibaduyut tersebut tidak berhenti memproduksi dan memasarkan sepatu merek “Y.”

Untuk menghindari jalur hukum, akhirnya pengusaha sepatu Cibaduyut tidak memproduksi lagi sepatu merek “Y.” Dia menderita kerugian yang sangat besar.

Tips:

Berhati-hatilah menggunakan nama merek dan artefak, apalagi yang sudah dimiliki oleh orang lain.

8.9 Upaya Pengembangan Budaya Organisasi

Manajer SDM dan divisi riset dan pengembangan perlu melakukan penelitian agar budaya organisasi yang wujud di berpengaruh positif terhadap perusahaan. Beberapa judul penelitian yang dapat dipilih mengenai budaya organisasi, antara lain:

1. Pengaruh budaya organisasi terhadap kerja sama tim.
2. Pengaruh budaya organisasi terhadap disiplin kerja karyawan.
3. Pengaruh budaya organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.
4. Pengaruh budaya organisasi terhadap sikap karyawan.
5. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

BAB 9

DISIPLIN KERJA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian disiplin kerja
- ❖ Jenis disiplin kerja
- ❖ Gejala karyawan tidak disiplin kerja
- ❖ Faktor yang mempengaruhi disiplin kerja
- ❖ Sanksi pelanggaran disiplin kerja
- ❖ Upaya pengembangan program disiplin kerja

9.1 Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin kerja erat hubungannya dengan produktivitas atau kinerja karyawan. Pada umumnya semakin disiplin seorang karyawan terhadap standar operasi yang telah ditetapkan dalam melaksanakan berbagai tugas yang diberikan perusahaan, akan semakin baik produktivitas atau kinerja karyawan tersebut. Pengertian disiplin kerja adalah:

Suatu kondisi di mana karyawan bersedia menerima, dan melaksanakan berbagai peraturan yang ada, baik yang dinyatakan secara konkrit maupun kebiasaan yang sudah menjadi budaya, dan berhubungan dengan pelaksanaan tugas, wewenang, tanggung jawab terhadap perusahaan.

Pengertian lain disampaikan oleh R. Wayne Mondy, Noe, dan Premeaux (1999:576) sebagai berikut *discipline is the state of employee-self control and orderly conduct and indicates the extent of genuine team work within an organization.*

Pengertian disiplin diungkapkan juga oleh Malayu S.P. Hasibuan (2011:193) sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Sementara itu, pengertian disiplin kerja menurut Muchdarsyah Sinungan (2009:135) adalah:

Sikap kejiwaan dari seseorang atau sekelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau mematuhi segala aturan atau keputusan yang telah ditetapkan.

Faktor lingkungan berpengaruh terhadap tingkat kedisiplinan karyawan. Jika lingkungan menunjukkan kondisi yang disiplin dan teratur, maka karyawan akan cenderung bekerja secara disiplin juga. Sebaliknya jika lingkungan kerja menunjukkan kondisi yang tidak teratur akan sulit bagi karyawan untuk menerapkan kedisiplinan dalam bekerja.

Kedisiplinan yang dilakukan oleh setiap karyawan akan mempermudah upaya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Disiplin kerja akan menjamin ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas, dan tanggung jawab sehingga diperoleh hasil yang optimum. Dengan demikian suasana kerja yang menyenangkan akan terwujud, dan menstimuli semangat kerja karyawan dalam melaksanakan tugas. Hal itu akan memotivasi karyawan untuk bersikap dan berperilaku sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Disiplin kerja menunjukkan kekuatan karyawan, karena pada umumnya karyawan yang memiliki kinerja baik adalah karyawan yang memiliki tingkat kedisiplinan tinggi. Guna mewujudkan tujuan perusahaan, yang pertama harus ditegakkan di perusahaan tersebut

adalah kedisiplinan karyawannya. Jadi, kedisiplinan merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan.

9.2 Jenis Disiplin Kerja

Disiplin kerja harus diupayakan oleh manajemen dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Secara sederhana jenis disiplin kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya untuk menumbuh-kembangkan kedisiplinan pada diri setiap karyawan untuk melaksanakan berbagai peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Prinsip dasar disiplin preventif adalah kesadaran berdisiplin dalam melaksanakan tugas muncul dari diri karyawan sendiri tanpa tekanan dari pihak lain.

Disiplin preventif lebih mudah terwujud jika kebiasaan positif di perusahaan sudah menjadi budaya perusahaan yang menjiwai setiap karyawan. Dengan demikian karyawan secara sadar akan melaksanakan kedisiplinan dalam bekerja karena dianggap sebagai suatu kebutuhan. Sebaliknya karyawan menilai suatu kesalahan besar jika tidak mematuhi atau melanggar peraturan yang ada, sehingga dia tetap berupaya melaksanakan tugas sesuai ketentuan yang berlaku. Antarkaryawan saling mencegah dan mengingatkan jika diindikasikan adanya pelanggaran di disiplin kerja.

Manajemen perusahaan harus menyampaikan dan memberikan pemahaman tentang peraturan yang berlaku di perusahaan kepada setiap karyawan sejak karyawan tersebut direkrut. Hal ini tidak berhenti sampai setelah penempatan kerja, tetapi terus dilaksanakan sehari-hari. Upaya yang lebih penting lagi adalah contoh konkret kedisiplinan kerja manajemen perusahaan dalam aktivitas sehari-hari.

KISAH KEHIDUPAN MENCATAT... HARUS LHO..!

Penulis pernah berbincang dengan beberapa orang pengusaha di sentra industry bahan bangunan. Rata-rata mereka menghasilkan dan menjual pasir, bata merah, batako, genteng, batu split, kayu, dan lain-lain. Beberapa pengusaha yang penulis temui pada saat ditanya, "Sudah pernahkah mengajukan kredit ke bank?" Mereka menjawab, "sudah pernah" atau "sering." Tetapi pada saat penulis bertanya "Apakah pengajuan kreditnya disetujui oleh bank?" mereka menjawab "tidak."

Akhirnya penulis menemukan sebuah perusahaan bahan bangunan Sukses Bersama. kepadanya penulis mengajukan pertanyaan yang sama, "Sudah pernahkah mengajukan kredit ke bank?" Sukses Bersama menjawab, "Sekarang saja sedang dikejar-kejar bank", lalu penulis bertanya lagi, "Mengapa dikejar-kejar bank?" Sukses Bersama menjawab, "Karena kredit-kredit yang terdahulu semuanya sudah lunas maka sekarang ditawarkan untuk mengajukan kredit lagi dengan jumlah yang lebih besar dari sebelumnya."

Berdasarkan kisah di atas penulis melakukan riset sederhana apa yang membedakan Sukses Bersama dari para pengusaha lainnya? Ternyata salah satu pembedanya adalah Sukses Bersama melakukan pencatatan secara disiplin, sementara perusahaan lainnya tidak melakukan pencatatan atau melakukan pencatatan hanya seperlunya saja.

Tips:

Disiplin dalam melakukan pencatatan penting bagi bisnis, maka lakukanlah!

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya konkrit manajemen dalam menegakkan disiplin kerja setiap karyawan untuk mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Salah satu wujud penegakan disiplin korektif berupa pemberian sanksi kepada karyawan yang terbukti melanggar peraturan. Hal yang harus diperhatikan sebelum sanksi pelanggaran diberikan adalah kepastian bahwa karyawan yang bersangkutan benar-benar telah melanggar peraturan. Dengan kata lain tidak boleh menjatuhkan sanksi kepada karyawan yang belum jelas kesalahannya. Beban sanksi yang diberikan disesuaikan dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Beban sanksi yang sama akan diberikan kepada orang yang berbeda selama jenis pelanggarannya sama, jadi tidak membedakan karyawan.

3. Disiplin Komparatif

Disiplin komparatif adalah mengaplikasikan kedisiplinan kerja di perusahaan sendiri atas dasar kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan lain yang sudah terbukti sukses, dengan tujuan meraih kesuksesan dan kedisiplinan kerja seperti di perusahaan yang menjadi pembandingnya.

Sehubungan dengan disiplin komparatif banyak manajemen perusahaan termasuk para petinggi pemerintahan melakukan studi banding ke perusahaan atau negara lain. Hasil studi banding diaplikasikan di perusahaan setelah mendapatkan penyesuaian pada berbagai aspek.

9.3 Gejala Karyawan Tidak Disiplin Kerja

Banyak gejala atau karakteristik karyawan yang tidak disiplin. Manajemen perusahaan harus peka terhadap gejala-gejala tersebut.

Atasan cepat bertindak setelah menemukan adanya gejala-gejala ketidakdisiplinan supaya tidak bertambah parah.

Gejala ketidakdisiplinan karyawan biasanya akan terlihat sebagai berikut:

1. Mengabaikan berbagai peraturan disiplin kerja yang berlaku di perusahaan, sehingga sering melakukan pelanggaran.
2. Karyawan malas bekerja. Tidak memiliki motivasi kuat untuk melaksanakan tugas sehari-hari.
3. Menangguk pekerjaan, walaupun sebenarnya pekerjaan tersebut harus dikerjakan saat ini, dan karyawan tersebut pada dasarnya mampu untuk mengerjakannya.
4. Menghindari tanggung jawab.
5. Antarkaryawan saling mengandalkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
6. Tingkat mangkir kerja yang relatif tinggi. Datang ke tempat kerja sering terlambat, dan pulang dari tempat lebih awal dari seharusnya.
7. Mencari-cari alasan jika melakukan kesalahan saat melaksanakan pekerjaan. Seolah-olah dia tidak melakukan kesalahan tersebut, atau mencari *kambing-hitam* kepada teman kerjanya atas kesalahan yang telah dilakukannya.

9.4 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Banyak faktor yang berpengaruh terhadap kedisiplinan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Adanya tujuan yang jelas dari perusahaan
Tujuan perusahaan menjadi sasaran yang harus dicapai oleh semua anggota perusahaan yang bersangkutan. Peraturan kedisiplinan kerja akan merujuk kepada tujuan perusahaan. Dengan demikian agar disiplin kerja karyawan dapat diwujudkan dengan baik, maka tujuan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap karyawan.

2. Adanya peraturan yang dimiliki perusahaan

Peraturan yang dimiliki perusahaan harus dinyatakan secara konkrit dan tertulis, sehingga lebih mudah disosialisasikan dan dilaksanakan oleh semua karyawan. Peraturan ini akan menjadi standar acuan bagi semua pihak dalam bersikap dan berperilaku di perusahaan. Peraturan itu juga mencantumkan sanksi yang pasti bagi para pelanggarnya tanpa membedakan satu karyawan dengan karyawan lainnya. Dengan demikian semua karyawan diharapkan akan taat terhadap peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin kerja tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi secara lisan dari atasan yang dapat berubah-ubah setiap saat.

3. Perilaku kedisiplinan atasan

Karyawan akan mencontoh sikap dan perilaku dari atasannya. Jika atasan selalu taat terhadap peraturan perusahaan, maka karyawan akan mengikutinya. Sebaliknya jika atasan sering melanggar peraturan misalnya berulang kali datang ke tempat kerja secara terlambat atau pulang dari tempat kerja lebih awal, maka karyawan tidak menutup kemungkinan akan mencari peluang untuk melakukan tindakan sama seperti yang dilakukan atasannya.

4. Adanya perhatian dan pengarahan kepada karyawan

Atasan yang mampu memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap karyawan akan menimbulkan kondisi bahwa karyawan merupakan bagian penting dari perusahaan. Atasan memberikan pengarahan saat karyawan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas. Hal ini menstimuli karyawan tersebut untuk berupaya dengan sungguh-sungguh dalam mewujudkan kedisiplinan kerja. Sikap atasan yang demikian akan dihormati oleh karyawan, sehingga akhirnya menciptakan produktivitas kerja karyawan yang tinggi.

5. Adanya pengawasan kepada karyawan

Tugas yang diberikan kepada karyawan perlu mendapatkan pengawasan dari atasan. Hal ini untuk meyakinkan bahwa tugas dilaksanakan secara benar dan tepat waktu. Pengawasan yang dilakukan atasan kepada karyawan baik secara berkala maupun pada waktu yang tidak diinformasikan sebelumnya akan menunjang terwujudnya kedisiplinan kerja setiap karyawan. Pengawasan atasan kepada karyawan menjadi salah satu jurus ampuh bagi perusahaan untuk mewujudkan disiplin kerja karyawan.

6. Adanya *reward and punishment*

Reward merupakan balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang berhasil melaksanakan tugas dengan penuh kedisiplinan. *Punishment* merupakan sanksi yang diberikan kepada karyawan yang melanggar peraturan disiplin kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kejelasan pelaksanaan *reward* dan *punishment* ini akan memotivasi karyawan untuk bekerja dengan disiplin agar mencapai standar yang ditetapkan perusahaan. *Reward* dapat diberikan berupa material maupun non material kepada karyawan yang memiliki produktivitas tinggi. *Punishment* diberikan sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan karyawan. Pelaksanaan *punishment* memerlukan ketegasan dari atasan. Atasan yang kurang tegas akan memudahkan disiplin kerja karyawan. Selain itu perlu juga dijaga unsur keadilan, artinya setiap karyawan akan mendapatkan *reward* dan *punishment* yang sama, tidak ada *anak emas* maupun karyawan biasa.

7. Besar kecilnya kompensasi

Karyawan akan bekerja dengan disiplin jika kompensasi yang diterima sebagai balas jasa atas hasil kerjanya dinilai memadai atau layak. Sebaliknya jika karyawan menilai kompensasi yang diterimanya kurang layak akan memicu mereka untuk bersikap

dan berperilaku yang melanggar peraturan kedisiplinan di perusahaan.

9.5 Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Sanksi merupakan salah satu metode yang dapat digunakan untuk mendisiplinkan karyawan. Karyawan dengan tipe X (malas, menghindari tanggung jawab, menghendaki pengawasan ketat, tidak menyukai tantangan) akan sesuai jika perusahaan menerapkan keputusan sanksi terhadap pelanggaran disiplin kerja.

1. Faktor yang dipertimbangkan dalam pemberian sanksi

Sebelum suatu sanksi diterapkan di perusahaan terhadap pelanggaran disiplin kerja, maka harus diyakinkan terlebih dahulu bahwa peraturan disiplin kerja yang berlaku sudah disosialisasikan dan dipahami oleh setiap karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja. Faktor-faktor tersebut adalah:

a. Pemberian Sanksi Mengacu Kepada Tujuan Perusahaan

Berbagai jenis sanksi dapat dipilih dan ditetapkan. Hal mendasar yang perlu diperhatikan tentang pemberian sanksi kepada karyawan yang melanggar disiplin kerja, semata-mata untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Jadi bukan atas dasar emosi atasan atau pihak tertentu.

b. Pemberian Sanksi Bertahap

Karyawan yang melanggar disiplin kerja tertentu dapat diingatkan melalui teguran secara lisan oleh atasan langsung. Jenis sanksi ini merupakan jenis sanksi yang diberikan terhadap pelanggaran yang tidak terlalu berat. Jika sanksi teguran lisan diabaikan oleh karyawan dengan masih melanggar disiplin kerja, maka atasan dapat memberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga. Tujuan

pemberian surat peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukan, dan tidak mengulangnya lagi. Jika surat peringatan masih diabaikan oleh karyawan yang melanggar disiplin kerja, maka perusahaan dapat meningkatkan beban sanksi misalnya penangguhan kenaikan gaji berkala, mutasi kerja, skorsing, dan terakhir pemutusan hubungan kerja.

c. Keputusan Sanksi Secepatnya

Atasan sebaiknya mengambil keputusan dengan cepat terhadap pelanggaran disiplin kerja yang dilakukan oleh karyawan. Keputusan sanksi yang terlambat cenderung diabaikan oleh karyawan dan kurang memotivasi mereka untuk tidak mengulangi pelanggaran lagi.

d. Keputusan Sanksi Harus Adil

Sanksi yang diberikan kepada karyawan atas pelanggaran disiplin kerja yang telah dilakukannya harus bersifat adil. Pelanggaran yang sama harus diberikan sanksi yang bebannya sama juga. Tidak ada perbedaan antarkaryawan. Diskriminasi antarkaryawan hanya akan menimbulkan kecemburuan sosial yang berpengaruh tidak baik terhadap penegakan disiplin kerja.

2. Tujuan Pemberian Sanksi

a. Mempermudah Pencapaian Tujuan Perusahaan

Salah satu metode untuk mempermudah pencapaian tujuan perusahaan adalah dengan memberikan sanksi kepada karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin kerja. Adanya ketentuan sanksi dapat memotivasi karyawan untuk tetap menjaga disiplin kerja. Jika semua karyawan bekerja dengan penuh kedisiplinan, maka tujuan perusahaan akan lebih mudah terwujud.

b. Meningkatkan Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja karyawan akan lebih tinggi saat mereka memahami adanya sanksi atas pelanggaran disiplin kerja. Karyawan bekerja sesuai dengan prosedur yang berlaku di perusahaan. Kesesuaian dengan prosedur dan standar yang berlaku saat bekerja akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

c. Menegakkan Peraturan Disiplin Kerja di Perusahaan

Setiap peraturan akan disertai dengan *reward* dan *punishment*. Sehubungan dengan ada *punishment* terhadap pelanggaran disiplin kerja, maka peraturan akan menjadi lebih dipatuhi oleh karyawan. Setiap karyawan akan berupaya tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

d. Membuat Efek Jera

Pada umumnya karyawan yang menerima sanksi karena pelanggaran disiplin kerja yang telah dilakukannya, akan menjadikan sanksi tersebut sebagai pelajaran berharga. Dengan demikian mereka tidak akan mengulangi kesalahan serupa pada masa yang akan datang. Jadi pola pikir utamanya bukan untuk menghukum atas kesalahan masa lalu, tapi untuk memperbaiki pelaksanaan kerja dan disiplin pada masa yang akan datang.

e. Menjadi Pelajaran Bagi Karyawan Lain.

Pada umumnya karyawan akan berpikir jika teman kerjanya mendapatkan sanksi karena melakukan pelanggaran disiplin kerja, maka dia pun akan menerima sanksi yang sama jika melakukan kesalahan serupa. Sehubungan dengan itu dia akan berupaya untuk tidak melanggar disiplin kerja agar terhindar dari sanksi.

9.6 Upaya Pengembangan Program Disiplin Kerja

Pada umumnya jika karyawan memiliki disiplin kerja yang tinggi maka produktivitas kerja akan baik. Sebaliknya jika karyawan tidak disiplin, maka produktivitas kerja akan rendah. Dalam rangka pengembangan disiplin kerja karyawan, sebaiknya manajer SDM melakukan penelitian dan mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di perusahaan. Beberapa tema tentang disiplin kerja yang dapat diteliti oleh manajer SDM antara lain:

1. Pengaruh disiplin kerja terhadap produktivitas karyawan.
2. Pengaruh disiplin terhadap keselamatan kerja karyawan.
3. Pengaruh disiplin terhadap kesehatan kerja karyawan.
4. Pengaruh disiplin kerja terhadap perputaran karyawan.
5. Pengaruh disiplin kerja terhadap jenjang karier karyawan.
6. Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

Berikut penulis sampaikan beberapa alternatif sub variabel dan indikator untuk dikembangkan lebih lanjut atau disesuaikan dengan perusahaan tempat manajer SDM bekerja, sebagai berikut:

Alternatif Sub Variabel dan Indikator

Berdasarkan Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Disiplin Kerja	1. Tujuan Perusahaan	<ul style="list-style-type: none">a Adanya tujuan yang dimiliki perusahaanb Tujuan perusahaan dinyatakan secara tertulisc Tujuan perusahaan disosialisasikan kepada karyawand Karyawan terlibat dalam penetapan tujuan perusahaan
	2. Peraturan	<ul style="list-style-type: none">a Adanya peraturan yang dimiliki perusahaanb Peraturan dibuat sesuai dengan tujuan perusahaanc Peraturan dinyatakan secara tertulisd Peraturan disosialisasikan kepada karyawane Karyawan terlibat dalam penetapan peraturan di perusahaan

Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Realita

3. Perilaku Atasan	<ul style="list-style-type: none"> a Atasan selalu mentaati peraturan perusahaan b Atasan menjadi teladan disiplin bagi karyawan c Atasan berperan mewujudkan disiplin kerja
4. Perhatian dan Pengarahan kepada karyawan	<ul style="list-style-type: none"> a Karyawan mendapatkan perhatian secara pribadi dari perusahaan b Perusahaan memberikan pengarahan saat karyawan menemukan kesulitan
5. Pengawasan	<ul style="list-style-type: none"> a Pengawasan dilakukan terhadap pejabat structural b Pengawasan dilakukan terhadap karyawan c Pengawasan efektif mewujudkan disiplin kerja
6. Reward dan Punishment	<ul style="list-style-type: none"> a <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> menjadi budaya perusahaan b <i>Reward</i> diberikan kepada karyawan yang disiplin c <i>Punishment</i> diberikan kepada karyawan yang melanggar disiplin d <i>Reward</i> dan <i>punishment</i> efektif mewujudkan disiplin kerja
7. Kompensasi	<ul style="list-style-type: none"> a Kompensasi memenuhi standar UMR b Kompensasi disampaikan tepat waktu c Kompensasi menunjang disiplin kerja

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Jenis Disiplin Kerja *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Disiplin Kerja	1. Preventif	<ul style="list-style-type: none"> a Karyawan memahami peraturan tentang disiplin kerja b Antarkaryawan saling mengingatkan peraturan c Karyawan memiliki motivasi untuk melaksanakan disiplin kerja d Disiplin kerja sudah menjadi budaya karyawan
	2. Korektif	<ul style="list-style-type: none"> a Perusahaan memiliki sanksi pasti bagi pelanggar disiplin b Sanksi atas pelanggaran disosialisasikan oleh perusahaan

Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Realita

		<ul style="list-style-type: none">c Karyawan memahami sanksi atas pelanggaran disiplin kerjad Sanksi secara sungguh-sungguh ditegakan oleh perusahaane Sanksi yang diterapkan efektif dalam mewujudkan disiplin kerja
--	--	---

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

BAB 10

GAYA KEPEMIMPINAN

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian kepemimpinan dan pemimpin
- ❖ Sifat-sifat pemimpin
- ❖ Fungsi kepemimpinan
- ❖ Metode kepemimpinan
- ❖ Pengertian gaya kepemimpinan
- ❖ Jenis gaya kepemimpinan
- ❖ Upaya penyesuaian gaya kepemimpinan

10.1 Pengertian Kepemimpinan dan Pemimpin

Pengertian kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mengarahkan dan mempengaruhi tingkah laku orang lain melalui proses komunikasi yang efektif untuk mencapai tujuan individu, kelompok dan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas terdapat beberapa unsur penting tentang kepemimpinan, yaitu:

1. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mengarahkan dan memengaruhi orang lain.
2. Kepemimpinan mencakup pentingnya proses komunikasi efektif. Kejelasan dan keakuratan komunikasi mempengaruhi perilaku orang lain

3 Pemimpin yang efektif berhubungan dengan integrasi tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (Ramalan Ruvendi dalam jurnal ilmiah, 2005 :19).

Sejalan dengan pendapat tersebut T. Hani Handoko (2003:295) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran.

Menurut Kartono (2010:26) Pengertian Kepemimpinan yaitu bentuk dominasi yang didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu yang berdasarkan penerimaan oleh kelompoknya dan memiliki keahlian khusus yang tepat bagi situasi yang khusus.

Menurut Kartono (2010:14) pemimpin memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui kekuasaan atau posisi.

Menurut Malayu Hasibuan (2006:169), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi.

Selanjutnya menurut Khaerul Umar (2010:270), pemimpin adalah sebagai seseorang yang mempunyai tugas untuk memimpin. Pemimpin bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan, pembuatan program kerja, pembuatan kontrak, maupun pembuatan aturan-aturan baru.

10.2 Sifat-sifat Pemimpin

Jika dibandingkan antara sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin terdapat beberapa perbedaan nyata. Sifat-sifat yang pada umumnya dimiliki oleh seorang pemimpin antara lain:

1. Kemampuan manajerial

Pemimpin yang baik akan memiliki berbagai kemampuan yang diperlukan. Salah satu kemampuan utama yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah kemampuan manajerial. Pemimpin perusahaan harus mampu membuat perencanaan, pengalokasian sumber daya, memotivasi karyawan agar mau mengoptimalkan kemampuannya secara suka rela dalam melaksanakan tugas masing-masing, mengarahkan, dan mengendalikan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Kemampuan komunikasi

Banyak kegagalan pemimpin dalam memimpin para karyawan disebabkan oleh komunikasi yang tidak efektif. Komunikasi yang efektif mutlak dilakukan oleh pemimpin. Sehubungan dengan itu agar komunikasi yang dilakukan dapat berfungsi secara efektif harus memenuhi syarat tertentu, yaitu:

- a. Komunikasi dilakukan dengan cara yang tepat
- b. Komunikasi dilakukan oleh orang yang tepat
- c. Komunikasi dilakukan kepada orang yang tepat
- d. Komunikasi dilakukan pada waktu yang tepat.

3. Jiwa kepemimpinan

Jiwa kepemimpinan penting bagi seorang pemimpin maknanya adalah seorang pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan cenderung untuk bersikap, berucap, dan berperilaku layak sebagai seorang pemimpin.

4. Inisiatif

Salah satu sifat pemimpin adalah memiliki inisiatif. Seorang pemimpin pada umumnya akan berinisiatif menetapkan keputusan dan kebijakan tertentu yang diperlukan dalam menghadapi suatu fenomena di perusahaan. Inisiatif ini jarang muncul dari orang lain yang bukan sebagai seorang pemimpin atau tidak memiliki inisiatif sebagai seorang pemimpin.

5. Integrasi kepentingan

Seorang pemimpin dituntut dapat mengintegrasikan berbagai kepentingan yang ada di perusahaan, baik kepentingan individu karyawan, kepentingan kelompok, dan kepentingan perusahaan. Semakin terintegrasi berbagai kepentingan ini akan semakin baik dirasakan oleh semua pihak.

6. Percaya diri

Seorang pemimpin memiliki rasa percaya diri yang kuat sebagai seorang pemimpin. Rasa percaya diri ini dapat mengantarkan dirinya menjadi seorang pemimpin yang efektif dan sukses. Rasa percaya diri diperlukan saat seorang pemimpin mengarahkan bawahan.

7. Cerdas

Kecerdasan mutlak dimiliki oleh seorang pemimpin. Kecerdasan bukan hanya diperoleh dari tingkat pendidikan tinggi, tetapi dapat diperoleh seseorang dengan cara bersikap dan berperilaku lebih bijak terhadap realita kehidupan sehari-hari.

8. Jujur

Saat ini kejujuran seakan-akan sulit ditemukan dalam kehidupan sehari-hari. Kejujuran dicemari oleh sikap dan perilaku negatif. Seorang pemimpin yang jujur baik kepada dirinya sendiri maupun kepada orang lain akan lebih dihormati terutama oleh bawahannya.

9. Fleksibel

Seorang pemimpin harus mempunyai sifat fleksibel, tidak boleh kaku dalam melakukan tugas-tugasnya. Tidak ada satu strategi pun yang sesuai untuk diaplikasikan dengan baik pada semua situasi yang berbeda. Beda situasi menghendaki penerapan strategi yang berbeda juga dari pemimpin.

Sifat-sifat yang harus dimiliki oleh pemimpin menurut Kartini Kartono (2010:41) adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

Kekuatan badaniah dan rohaniyah merupakan syarat pokok bagi pemimpin yang harus bekerja keras pada waktu-waktu yang lama serta tidak teratur dan di tengah situasi yang tidak menentu atau daya tahan untuk mengatasi rintangan adalah syarat yang harus ada pada seorang pemimpin.

2. Stabilitas Emosi

Seorang pemimpin yang baik harus memiliki emosi yang stabil, artinya dia tidak mudah marah, tersinggung dan perasaan yang tidak meledak-ledak secara emosional. Dia harus dapat menghormati martabat orang lain dan bisa memaafkan kesalahan-kesalahan yang tidak terlalu prinsip.

3. Pengetahuan Tentang Relasi Insani

Salah satu tugas pokok pemimpin adalah memajukan dan mengembangkan semua potensi dan bakat yang dimiliki karyawan, sehingga secara bersama-sama dapat maju dan menggapai kesejahteraan, karena itu seorang pemimpin diharapkan memiliki pengetahuan tentang sifat, watak dan perilaku kelompoknya, agar dapat menilai kelebihan dan kekurangan karyawannya.

4. Objektif

Pertimbangan pemimpin harus berdasarkan hati nurani yang bersih agar bisa menghindarkan adanya unsur subjektif dalam pengambilan sebuah keputusan dan harus berdasarkan fakta atau kejadian serta memberikan alasan yang rasional.

5. Keterampilan berkomunikasi

Dalam hal berkomunikasi, seorang pemimpin diharapkan harus mahir menulis, berbicara, mendengar, menyimak, mudah menangkap pernyataan orang luar dan mudah memahami maksud anggotanya.

6. Kejujuran

Pemimpin yang baik itu harus memiliki kejujuran yang tinggi yaitu jujur pada diri sendiri dan orang lain terutama kepada bawahannya. Dia selalu menepati janji, tidak munafik, dapat dipercaya dan berlaku adil terhadap semua orang.

7. Dorongan pribadi

Keinginan dan kesediaan untuk menjadi seorang pemimpin itu harus muncul dari dalam hati pribadi. Sedangkan dukungan dari luar akan lebih memperkuat hasrat sendiri untuk memberikan pelayanan dan pengabdian diri kepada kepentingan orang banyak.

8. Kecakapan manajerial

Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran manajerial dalam membuat rencana, mengolah, menganalisa keadaan, membuat keputusan, mengarahkan, melakukan kontrol dan memperbaiki situasi yang tidak mapan.

10.3 Fungsi Kepemimpinan

Veithzal Rivai Zainal, dkk (2004:96) menyampaikan beberapa contoh fungsi kepemimpinan, yaitu :

1. Menciptakan visi dan rasa komunitas
2. Membantu mengembangkan komitmen dari pada sekedar memenuhinya
3. Menginspirasi kepercayaan, mengintegrasikan
4. Pandangan yang berlainan
5. Mendukung pembicaraan yang cakap melalui dialog
6. Membantu menggunakan pengaruh mereka
7. Memfasilitasi
8. Memberi semangat pada yang lain
9. Menopang tim

Adair (2008:11) menyampaikan fungsi kepemimpinan terdiri dari:

1. Perencanaan
 - a. Mencapai semua informasi yang tersedia
 - b. Mendefinisikan tugas
 - c. Maksud atau tujuan kelompok
 - d. Membuat rencana yang dapat terlaksana dalam rangka membuat keputusan yang tepat
2. Pemprakarsaan
 - a. Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana
 - b. Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting
 - c. Membagi tugas pada anggota kelompok
 - d. Menetapkan standar kelompok
3. Pengendalian
 - a. Memelihara antara kelompok
 - b. Mempengaruhi tempo
 - c. Memastikan semua tindakan diambil untuk meraih tujuan
 - d. Menjaga relevansi diskusi
 - e. Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan
4. Pendukung
 - a. Mengungkapkan pengakuan terhadap orang lain kontribusi mereka
 - b. Memberi semangat pada kelompok /individu
 - c. Menciptakan semangat tim
 - d. Meredakan ketergantungan atau meminta orang lain menyelidikinya
5. Penginformasian
 - a. Memeperjelas tugas dan rencana
 - b. Memberi informasi baru pada kelompok, seperti melibatkan mereka
 - c. Menerima informasi dari kelompok

- d. Membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal
6. Pengevaluasian
 - a. Mengevaluasi kelayakan gagasan
 - b. Menguji konsentrasi solusi yang diusulkan
 - c. Mengevaluasi presentasi kelompok
 - d. Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.

10.4 Metode Kepemimpinan

Lebih lanjut Adair menyampaikan metode kepemimpinan sebagai berikut:

1. Metode pertama adalah memberikan perintah.
Perintah itu timbul dari situasi formal dan informal. Perintah adalah fakta fungsional pada organisasi, kedinasan atau jawaban pemerintah dan swasta yang berbentuk instruksi, komando, peraturan dan tata tertib, standar praktik yang harus dipatuhi.
2. Metode kedua adalah memberikan celaan dan pujian.
Celaan harus diberikan secara objektif dan tidak bersifat subjektif, juga tidak disertai emosi negatif (benci, dendam, curiga dan lain-lain). Celaan itu sebaiknya berupa teguran, dilakukan secara rahasia dan tidak secara terbuka dimuka banyak orang.
3. Metode ketiga adalah memupuk tingkah laku yang benar.
Pemimpin harus bersifat objektif dan jujur. Dia juga harus menjauhkan diri dari rasa pilih kasih atau favoritisme karena hal ini dapat menurunkan model anggota lainnya.
4. Metode keempat adalah peka terhadap saran-saran.
Sifat pemimpin itu harus luwes dan terbuka dan peka pada saran-saran eksternal yang positif. Dia harus menghargai pendapat orang lain, untuk kemudian mengkombinasikannya dengan ide-ide sendiri.

5. Metode kelima adalah memperkuat rasa kesatuan kelompok.
Tim kerja merupakan kunci untuk menuju operasi yang sukses, diawali mulai unit terkecil sampai yang terbesar harus menjadi satu kesatuan hingga memiliki satu visi dan misi yang pada akhirnya akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi yang diinginkan.
6. Metode keenam adalah kembangkan rasa tanggung jawab.
Penyampaian kekuasaan yang disertai dengan pertanggung jawaban akan mengembangkan rasa kepercayaan bersama dan rasa hormat diantara yang dipimpin dan yang memimpin.
7. Metode ketujuh adalah membuat putusan yang bernilai dan tepat waktu.
Seorang pemimpin harus piawai dalam membiat keputusan yang cepat pada berbagai situasi yang berbeda. Seorang pemimpin harus dapat berpikir logis pada keadaan yang sangat gawat dan memutuskan dengan cepat suatu tindakan yang diperlukan untuk mengambil kesempatan yang ada pada waktu itu.

10.5 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan setiap orang berbeda-beda. Kesuksesan suatu perusahaan turut dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Pengertian gaya kepemimpinan sebagai berikut:

Pola sikap dan perilaku seseorang dalam melaksanakan tugas mengarahkan, mempengaruhi, dan mengendalikan para bawahan agar mau melaksanakan tugas secara suka rela dengan memaksimalkan kemampuannya untuk mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas terdapat beberapa unsur utama dari gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Pola sikap dan perilaku
Sikap dan perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin membentuk pola yang sama atau relatif sama saat dihadapkan dengan situasi yang sama pada waktu yang berbeda.
2. Seseorang (pemimpin)
Pemimpin adalah orang yang bertugas untuk melaksanakan kepemimpinan di perusahaan.
3. Tugas
Rangkaian aktivitas yang harus dilaksanakan baik oleh pemimpin maupun bawahan
4. Bawahan
Individu atau kelompok yang harus melaksanakan tugas sesuai dengan instruksi dari pemimpin
5. Memaksimalkan kemampuan
Bawahan atau karyawan saat melaksanakan tugas pada posisi masing-masing harus mengerahkan segenap kemampuan yang dimilikinya secara maksimum.
6. Tujuan tertentu
Pemimpin dan bawahan melaksanakan tugas masing-masing dalam rangka mencapai tujuan tertentu yang sudah direncanakan terlebih dahulu.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006:170) gaya kepemimpinan adalah usaha untuk mempengaruhi orang antar perseorangan berkat proses komunikasi untuk mencapai suatu atau beberapa tujuan.

Pendapat Husnan (2000:224) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

10.6 Jenis Gaya Kepemimpinan

Satu orang pemimpin dengan pemimpin yang lainnya akan menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Sering terjadi seorang pemimpin akan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang berbeda saat berhadapan dengan situasi yang berbeda. Terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan autokrasi

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan autokrasi akan memaksimalkan kekuasaan yang dimilikinya. Sementara itu karyawan diperlakukan hanya sebagai bawahan yang bertugas melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan tertentu sesuai dengan keinginan pemimpin tersebut.

KISAH KEHIDUPAN BAPAK ANGKU YANG ANGKUH

Bapak Angku (bukan nama sebenarnya) adalah seorang manajer operasional sebuah perusahaan perdagangan. Sifat kepemimpinannya sering dikeluhkan oleh para karyawan. Menanggapi hal itu perwakilan karyawan menyampaikan masukan kepada Bapak Angku. Di luar dugaan Bapak Angku menanggapi dengan emosi, dia memarahi karyawannya.

Sejak saat itu perilaku Bapak Angku semakin angkuh sehingga kondisi di tempat kerja menjadi tidak nyaman. Para karyawan bersepakat menyampaikan mosi tidak percaya atas kepemimpinan Bapak Angku. Mereka menuntut agar Bapak Angku. Akhirnya pihak manajemen perusahaan mengadakan rapat luar biasa. Maka kiprah Bapak Angku pun berakhir ...

Tips:

Tanggapilah setiap saran secara bijaksana!

2. Gaya kepemimpinan paternalisme
Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung memiliki hubungan layaknya ayah dan anak-anak. Pemimpin menjadi ayah yang memiliki kekuasaan tinggi dan karyawan dianggap sebagai anak yang hanya memiliki kekuasaan rendah yang harus dibimbing ke arah kedewasaan.
3. Gaya kepemimpinan partisipatif
Pada gaya kepemimpinan partisipatif, pemimpin memberikan hak yang tinggi kepada karyawan untuk menyampaikan gagasan untuk mencapai tujuan individu, kelompok, dan perusahaan. Namun demikian keputusan tetap dipegang oleh pemimpin dengan memanfaatkan berbagai gagasan yang diterima para karyawan.
4. Gaya kepemimpinan demokratis
Pada gaya kepemimpinan demokratis wewenang dan tanggung jawab dari pemimpin dan karyawan yang dipimpin sama besar. Pemimpin tidak dapat melakukan sesuatu tanpa bantuan para pengikutnya begitu juga sebaliknya. Berbagai hal menyangkut kepentingan individu, kelompok, dan perusahaan dibicarakan bersama-sama.
5. Gaya kepemimpinan terima jadi
Pada gaya kepemimpinan ini keberadaan pemimpin tetap diperlukan, tetapi peranan karyawan lebih dominan dalam berbagai aktivitas perusahaan.

Menurut Sudarwan Danim (2012:75) jenis gaya kepemimpinan terdiri dari:

1. Gaya kepemimpinan otokratik
Kata otokratik dapat diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap pemikiran dipandang benar, keras kepala, dan kaku, penerimaan oleh khalayak bersifat dipaksakan dan beranggapan bahwa maju mundurnya organisasi hanya

tergantung pada dirinya dan pendapatnya tidak boleh dibantah dan dianggap akurat.

Gaya kepemimpinan otokratik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin
- b. Bawahan dianggap oleh pemimpin hanya sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru
- c. Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras dan tidak kenal lelah
- d. Menentukan kebijakan sendiri, walaupun bermusyawarah sifatnya hanya penawaran saja
- e. Sifat tidak percaya kepada orang lain
- f. Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.

2. Gaya kepemimpinan demokratik

Kata demokratik dapat diartikan keterbukaan dan keinginan memposisikan pekerjaan masing-masing dengan pola dari, oleh dan untuk bersama. Gaya kepemimpinan demokratik berasumsi bahwa hanya melibatkan kekuatan anggota dan kelompok, maka tujuan-tujuan yang bermutu dapat dicapai.

Gaya kepemimpinan otokratik memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a. Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama
- b. Bawahan dianggap oleh pemimpin sebagai komponen pelaksana dan secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab
- c. Memiliki sifat disiplin, tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama
- d. Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- e. Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah

3. Gaya kepemimpinan permisif

Kata permisif bisa bermakna serba boleh, serba mengiyakan, tidak mau ambil pusing, tidak mempunyai pendirian yang kuat dan apatis terlalu banyak mengambil muka dengan dalih untuk menyenangkan individu yang dihadapinya. Bawahan tidak mempunyai pegangan yang jelas, informasi diterima simpang siur dan tidak konsinsten.

Gaya kepemimpinan permisif memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a Tidak adanya pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri
- b Mengiyakan semua saran
- c Lambat dalam membuat keputusan
- d Banyak “mengambil muka” kepada bawahan
- e Ramah dan tidak menyakiti bawahan

Gaya Kepemimpinan menurut G.R.Terry (2011:156) sebagai berikut :

1. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Pemimpin tipe ini mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang akrab antar keduanya.

2. Kepemimpinan non-pribadi (*non personal leadership*)

Pemimpin tipe ini tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahan, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi.

KISAH KEHIDUPAN PEMPIMPIN YANG KAKU

Sebut saja Pak Anyam (bukan nama sebenarnya), dia seorang pengusaha kecil yang menghasilkan berbagai produk dengan bahan dasar dari daun pandan. Daun pandan tersebut dianyam dan diberi warna yang tidak luntur dalam jangka waktu sangat lama. Pak Anyam dibantu oleh sekitar 50 orang karyawan yang bekerja di Lingkungan Industri Kecil di salah satu kota Jawa Barat.

Dengan teknologi sederhana dipandu oleh tangan-tangan terampil, pandan-pandan diubah menjadi aneka produk yang memiliki nilai seni dan kualitas yang baik. Produk jadi anyaman pandan tersebut antara lain: dompet, kotak perhiasan, tas, topi, kotak uang, tempat kosmetika, tempat tissue, dan lain-lain.

Pak Anyam menjual seluruh produk tersebut ke Amerika dengan dibantu oleh eksportir yang ada di Jakarta. Pengiriman dilakukan setiap bulan sejak satu tahun sebelumnya.

Ahmad adalah seorang tetangga yang turut bekerja di perusahaan Pak Anyam. Beberapa kali Ahmad menyampaikan saran kepada Pak Anyam agar selain menjual produk ke Amerika, mulai menjual produk tersebut ke negara lain atau tidak menutup kemungkinan juga dijual di dalam negeri. Saran-saran tersebut diabaikan oleh Pak Anyam dengan alasan bahwa penjualan ke Amerika selama ini tidak menemukan masalah.

Sekitar 3 bulan sejak saran-saran dari Ahmad ditolak oleh Pak Anyam, terjadilah perubahan kebijakan dari perusahaan di Amerika yang menerima produk anyaman pandan bahwa mereka tidak menerima lagi produk tersebut dari Pak Anyam. Sementara itu Pak Anyam tidak memiliki

pasar sasaran lainnya selain ke Amerika. Dalam sekejap mata usaha anyaman pandan gulung tikar dan 50 orang karyawan Pak Anyam kehilangan mata pencariannya. Pak Anyam benar-benar menyesal karena tidak menguikuti saran dari Ahmad.

Tips:

Sebagai seorang pemimpin selayaknya mendengarkan dan memperhatikan isi saran, jangan mengabaikan saran tersebut hanya karena disampaikan oleh seorang karyawan yang memiliki status lebih rendah.

3. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)
Pemimpin tipe ini memperlakukan para bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap dia orang paling berkuasa
4. Kepemimpinan kebabakkan (*paternal leadership*)
Pemimpin tipe ini memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pemimpin untuk menyelesaikannya
5. Kepemimpinan Demokrtais (*democratis leadership*)
Pemimpin tipe ini selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang sukar, sehingga para bawahan merasa dihargai pikiran dan pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit
6. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)
Pemimpin tipe ini dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak

lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain

10.7 Upaya Penyesuaian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan di perusahaan akan meningkatkan produktivitas kerja karyawan di perusahaan tersebut. Seorang pemimpin perusahaan dapat melakukan penelitian gaya kepemimpinan seperti apa yang berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.

Beberapa tema penelitian yang dapat dilakukan oleh pemimpin perusahaan antara lain:

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan.
3. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.
4. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan.
5. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap perputaran karyawan.
6. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kerja sama tim.

BAB 11

PRODUKTIVITAS KERJA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian produktivitas kerja
- ❖ Efektivitas dan efisiensi
- ❖ Indikator produktivitas kerja
- ❖ Faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja
- ❖ Konsep produktivitas kerja
- ❖ Upaya pengembangan produktivitas kerja

11.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja diartikan sebagai tingkat perbandingan antara hasil keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Keluaran pada umumnya diklasifikasikan menjadi barang dan jasa. Masukan terdiri dari tenaga kerja, bahan baku, tanah, modal, teknologi, dan keahlian wirausaha.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2011:94), produktivitas kerja adalah perbandingan anatar *output* dengan *input*, di mana *output*-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Menurut Edy Sutrisno (2010:131), produktivitas adalah kuantitas atau volume produk atau jasa utama yang dihasilkan oleh organisasi. Ini dapat diukur menurut tiga tingkatan: tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi.

Selain itu menurut Tohardi yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2009:100), menyatakan bahwa pengertian produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

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

Menurut pendapat Payaman J. Simanjuntak (2011:141), menjelaskan bahwa pengertian produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

Produktivitas adalah satu tolak ukur pencapaian hasil usaha dengan membandingkan nilai hasil yang dicapai dan nilai semua bahan dan upaya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

Menurut Toni Setiawan (2012:80), produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil-hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (output) dengan sumber daya yang digunakan (input).

Menurut Muchdarsyah Sinungan (2009:16), menerangkan pengertian produktivitas kerja sebagai berikut:

Produktivitas ialah *ratio* dari pada apa yang dihasilkan (output) terhadap keseluruhan peralatan produksi yang dipergunakan (input). Produktivitas merupakan interaksi terpadu secara serasi dari tiga faktor esensial, yakni: Investasi termasuk penggunaan pengetahuan dan teknologi serta riset, manajemen, dan tenaga kerja.

Menurut pendapat Jay Heizer dan Barry Render (2011:18), produktivitas adalah:

Perbandingan antara *output* (barang dan jasa) dibagi dengan *input* (sumber daya seperti tenaga kerja dan modal) dengan meningkatkan perbandingan antara *output* dan *input* berarti meningkatkan efisiensi.

11.2 Efektivitas dan Efisiensi

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2011:144), efektivitas dapat diwujudkan dalam peningkatan kualitas hasil. Dengan kualitas yang lebih baik barang atau jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan harga yang lebih tinggi, sehingga nilainya menjadi lebih besar.

Menurut pendapat Joko Raharjo (2013:62), menjelaskan pengertian efektivitas adalah sebagai berikut:

Tingkat ketepatan dalam memilih atau menggunakan suatu metode untuk melakukan sesuatu. Efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu.

Efisiensi adalah seberapa hemat masukan sumber daya digunakan untuk menghasilkan keluaran yang ditentukan. Hal ini ditunjang dengan hemat waktu, hemat anggaran dan hemat sumber daya.

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2011:144), efisiensi dapat terlihat dalam bentuk penghematan penggunaan bahan baku dan bahan setengah jadi, waktu kerja yang lebih pendek, pengurangan jumlah pekerja, dan penghematan penggunaan unsur masukan lainnya.

Selain itu, menurut pendapat Joko Raharjo (2013:62), menjelaskan bahwa efisiensi adalah sebagai berikut:

Tingkat ketepatan dan berbagai kemudahan dalam melakukan sesuatu. Efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan antara *input* dengan realisasi

penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

11.3 Indikator Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Produktivitas kerja karyawan dapat diukur berdasarkan indikator K4 yaitu kualitas, kuantitas, kontinuitas, dan kehematan.

1. Kualitas

Produk yang dihasilkan harus memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan. Divisi riset dan pengembangan harus terus berupaya melakukan perbaikan di segala bidang. Hanya produk yang berkualitas yang dapat diterima oleh pasar sasaran secara menguntungkan.

2. Kuantitas

tidak hanya kualitas yang baik, tetapi jumlah produk yang dihasilkan harus mencapai target yang ditetapkan. Jika produk yang dihasilkan dan dijual hanya sedikit, maka harga pokok produksi akan menjadi tinggi, dan harga jual akan tinggi pula sehingga tidak mampu bersaing.

3. Kontinuitas

Baik kualitas maupun kuantitas produk yang dihasilkan harus terjaga kesinambungannya dalam jangka waktu yang lama dan stabil.

4. Kehematan

Indikator yang tidak dapat diabaikan juga bahwa produk yang dihasilkan harus efisien waktu, hemat pemakaian bahan baku dan sumber daya lainnya agar harga pokok produksi rendah.

KISAH KEHIDUPAN PENTINGNYA MENJAGA K4

Para petani di Bandung Barat berulang kali mendatangi salah satu pasar swalayan untuk menawarkan hasil panennya agar dapat dijual di pasar swalayan tersebut. Kedatangan mereka yang pertama, kedua, ketiga dan selanjutnya selalu ditolak oleh pihak pasar swalayan tersebut. Akhirnya pada kedatangannya yang tidak tahu sudah keberapa kali mereka bertanya, "Mengapa hasil panen kami selalu ditolak untuk dijual di pasar swalayan ini?" Pengelola pasar swalayan menjawab "Kami berkewajiban memberikan pelayanan yang sebaik mungkin kepada para pelanggan. Jadi semua produk yang dijual harus memenuhi Kriteria K4 yaitu kualitas, kuantitas, kontinuitas, dan kehematan. Jika tidak dapat memenuhi kriteria tersebut, maka tidak dapat menjadi mitra kami."

Sehubungan dengan kriteria K4, maka dilakukanlah pelatihan kepada para petani. Instruktur pelatihan adalah para ahli pertanian dari pihak pasar swalayan. Pelatihan tersebut mendidik dan mempraktikkan berbagai hal yang diperlukan seperti pemilihan bibit yang baik, cara pemupukan, cara perawatan, penanggulangan hama atau penyakit tanaman, serta cara panen, dan lain-lain. Para petani mengikuti setiap sesi pelatihan dan mengaplikasikan langsung ilmu tersebut untuk menghasilkan panen yang sesuai dengan kriteria pasar swalayan. Setelah memenuhi kriteria K4 tersebut maka para petani Bandung Barat pun dapat memasarkan hasil panennya ke pasar swalayan itu.

Tips:

Jagalah kualitas, kuantitas, kontinuitas, dan kehematan agar dapat memenuhi kebutuhan pasar.

Menurut Edy Sutrisno (2010:211) indikator produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan

Kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dipengaruhi oleh keterampilan dan sifat profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.

3. Semangat Kerja

Indikator ini dapat dilihat dari hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan Diri

Karyawan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah dicapainya. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil terbaik yang pada gilirannya akan berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Hemat Waktu

Menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya dalam bekerja dan berhati-hati supaya waktu tidak terbuang sia-sia. Penggunaan

waktu yang hemat merupakan salah satu untuk meningkatkan efisiensi suatu pekerjaan.

7. Hemat Anggaran

Hemat anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola suatu pekerjaan. Perlu adanya skala prioritas untuk memenuhi kebutuhan agar tidak terjadi pemborosan.

8. Hemat Sumber Daya.

Untuk mengelola sumber daya yang langka secara efisien dengan menggunakan sumber daya yang ada secara hemat dan menetapkan skala prioritas untuk tiap-tiap kebutuhan.

11.4 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja terdiri dari tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, iklim kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi.

Menurut Simanjuntak yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:209), beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan

Pelatihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Karyawan diharapkan melalui pelatihan ini dapat mengerjakan sesuatu dengan benar dan tepat, serta memperkecil bahkan mencegah kesalahan dalam bertugas.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:210), peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan. Hasil penelitian, menyebutkan 75% peningkatan produktivitas justru dihasilkan oleh perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan, dan alokasi tugas.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap kerja sama telah mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Tiffin dan Cormick yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:210), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, temperamen, keadan fisik individu, kelemahan, dan motivasi.
2. Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antarkaryawan yang baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

11.5 Konsep Produktivitas Kerja

Terdapat beberapa konsep yang menjelaskan produktivitas, antara lain:

1. Model Goodwin

Perbaikan produktivitas harus dikelola dengan cara seksama melalui *improvement management*. Meskipun pendekatan ini tidak secara langsung mengenai perbaikan produktivitas suatu organisasi, ini merupakan kerangka konseptual yang cukup baik untuk perbaikan produktivitas kerja. Goodwin juga menyadari arti pentingnya berorientasi pada orang dalam suatu organisasi.

2. Model Sutermeister

Sutermeister mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu kemajuan teknologi dan motivasi kerja. Masing-masing faktor ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang lebih banyak, khususnya motivasi dipengaruhi oleh kondisi sosial, fisik dan kebutuhannya.

3. Model Hershauer dan Ruch

Dalam model ini pusat perhatiannya ialah kinerja karyawan, sedangkan faktor-faktor individual dan organisasional yang berpengaruh secara langsung atau tidak langsung dapat ditelusuri, merupakan sistem umpan balik yang dinamik. Model ini telah digunakan untuk perbaikan produktivitas.

4. Model Crandall dan Wooton

Model ini memadukan peran perbaikan produktivitas dengan pertumbuhan organisasi dan peran eksekutif sebagai pengambil

keputusan. Mereka menyarankan adanya perhatian perubahan dari strategi tradisional mengenai perbaikan produktivitas yang berorientasi pada efisiensi ke strategi yang difokuskan pada pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Model ini yakin bahwa perbaikan produktivitas itu harus dikaitkan dengan pertumbuhan organisasi, yang seharusnya dilakukan melalui empat tahap yaitu: pertumbuhan kewirausahaan, birokratis, diversifikasi dan sistematisasi, dan megaorganisasional.

5. Model Stewart

Menurut model Stewart perbaikan produktivitas kerja bagi organisasi atas dasar pandangan system. Suatu organisasi merupakan kompleks jaringan yang antara subunit saling terkait, yang semua aktivitasnya dipadukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh untuk jangka panjang. Upaya perbaikan produktivitas melalui persaingan satu sama lain.

6. Model Aggarwal

Model Aggarwal mengusulkan bahwa prosedur perbaikan produktivitas kerja dilakukan secara bertahap, sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan memprioritaskan tujuan perusahaan.
- b. Melukiskan kriteria output di dalam batas-batas organisasi
- c. Menyiapkan rencana-rencana tindakan
- d. Membuang penghalang produktivitas yang diketahui
- e. Mengembangkan metode pengukuran produktivitas menurut basis periode
- f. Melaksanakan rencana tindakan dan mulai melakukan pengukuran dan membuat laporan
- g. Memotivasi pekerja dan penyedia untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi
- h. Mempertahankan momentum upaya-upaya produktivitas
- i. Mengaudit iklim organisasional.

11.6 Upaya Pengembangan Produktivitas Kerja

Sehubungan dengan pentingnya produktivitas kerja karyawan, maka perusahaan sebaiknya melakukan berbagai program yang dapat meningkatkan dan mempertahankan produktivitas kerja yang tinggi dari setiap karyawannya. Salah satu upaya yang dapat dilakukan dengan oleh manajer SDM adalah melakukan penelitian, dan mengaplikasikan hasil penelitian tersebut di perusahaan.

Beberapa tema penelitian yang dapat dilakukan oleh manajer SDM antara lain:

1. Pengaruh produktivitas kerja terhadap kompensasi.
2. Pengaruh produktivitas kerja terhadap kepuasan karyawan.
3. Pengaruh produktivitas kerja terhadap besarnya insentif yang diterima karyawan.
4. Pengaruh produktivitas kerja terhadap jenjang karier karyawan.

BAB 12

KINERJA DAN EVALUASI KINERJA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian kinerja dan evaluasi kinerja
- ❖ Tujuan evaluasi kinerja
- ❖ Pelaksana evaluasi kinerja
- ❖ Waktu pelaksanaan evaluasi kinerja
- ❖ Teknik evaluasi kinerja
- ❖ Masalah pada evaluasi kinerja
- ❖ Upaya pengembangan kinerja

12.1 Pengertian Kinerja dan Evaluasi Kinerja

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja adalah tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditunjukkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari di suatu organisasi atau perusahaan pada periode tertentu.

Berdasarkan pengertian tersebut ada beberapa faktor penting yang terkait dengan kinerja, yaitu:

1. Efektivitas

Efektivitas pada umumnya dihubungkan dengan kinerja. Semakin banyak hasil kerja yang dapat disumbangkan oleh seorang karyawan, maka semakin efektif karyawan tersebut.

2. Efisiensi

Efisiensi berhubungan dengan berbagai cara yang tepat dalam melaksanakan tugas sehingga dapat menghemat waktu, tenaga, dan biaya.

3. Tugas

Kinerja diukur berdasarkan hasil pelaksanaan tugas oleh masing-masing karyawan pada berbagai bidang yang ada di perusahaan.

4. Periode tertentu

Pengukuran kinerja pada umumnya dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi kerja para karyawan pada suatu periode tertentu.

Banyak pengertian kinerja karyawan yang dikemukakan oleh para ahli. Berikut ini disampaikan pengertian kinerja dari beberapa orang ahli. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) menyatakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara itu Suwatno dan Priansa (2011:196) memberikan pengertian kinerja sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Menurut Suyadi Prawirosentono yang dikutip oleh Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar (2012:193) pengertian kinerja adalah:

Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian evaluasi kinerja karyawan dikemukakan oleh Rivai sebagai berikut:

Penilaian kerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian kerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

Andrew E.Sikula (1981:205) menyatakan *employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development* (penilaian karyawan adalah evaluasi sistematis terhadap prestasi karyawan dan potensinya untuk pengembangan).

Pengertian evaluasi kinerja menurut Newstrom dan Davis yang dikutip oleh Wibowo adalah suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya.

Sementara itu Simanjuntak menyatakan evaluasi kinerja adalah proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit kerja organisasi atau perusahaan.

12.2 Tujuan Evaluasi Kinerja

Pelaksanaan evaluasi kinerja memiliki tujuan tertentu. Tujuan evaluasi kinerja adalah:

1. Evaluasi kinerja dilakukan untuk mengukur kinerja setiap karyawan pada berbagai posisi.
2. Evaluasi kinerja dijadikan sebagai dasar untuk pemberian gaji dan upah kepada karyawan.
3. Evaluasi kinerja dijadikan sebagai acuan untuk program mutasi jabatan, baik promosi, transfer, maupun demosi.

4. Evaluasi kinerja dilakukan dalam rangka meningkatkan motivasi kerja setiap karyawan.

KISAH KEHIDUPAN EVALUASI MENINGKATKAN KINERJA

PT. X adalah sebuah anak perusahaan yang berlokasi di Bekasi. Perusahaan ini menghasilkan produk berupa beraneka ragam lakban. Hasil produksi sepenuhnya didistribusikan kepada perusahaan induknya di Jepang.

Suatu ketika manajemen perusahaan memberikan informasi kepada seluruh karyawan bahwa dalam dua bulan ke depan pemilik perusahaan akan datang dari Jepang untuk melakukan evaluasi kinerja karyawan. Hasil evaluasi kinerja akan ditindaklanjuti dengan reward and punishment. Reward diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik dengan harapan akan terus meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya. Punishment akan diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja buruk dengan harapan akan memperbaiki kinerja karyawan tersebut pada masa yang akan datang.

Pada saat owner perusahaan tiba di Bekasi dan melakukan evaluasi kinerja ternyata kinerja rata-rata karyawan meningkat signifikan. Kuantitas produk yang dihasilkan menjadi lebih banyak.

Namun demikian beberapa bulan setelah evaluasi kinerja, dan tidak dilakukan lagi evaluasi kerja selanjutnya, kuantitas produksi kembali merosot tajam. Sehubungan dengan itu manajemen perusahaan melakukan kebijakan bahwa evaluasi kinerja karyawan akan dilakukan secara periodik agar kinerja dapat dipertahankan.

Tips:

Evaluasi kinerja bermanfaat untuk mendongkrak kinerja dan hasil produksi, maka lakukanlah evaluasi kinerja ini secara berkala!

5. Dengan evaluasi kinerja perusahaan dapat menghimpun berbagai aspirasi dari karyawan.
6. Melalui evaluasi kinerja dapat menggali berbagai potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan.
7. Evaluasi kinerja dilakukan sebagai dasar rencana pelaksanaan dan pengembangan pelatihan bagi karyawan.

Tujuan evaluasi kinerja menurut Werther dan Davis yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:197) adalah:

1. *Performance Improvement.*

Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil suatu tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja. Adanya evaluasi kinerja akan lebih memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja yang terbaik sesuai dengan potensi yang dimilikinya.

2. *Compensation Adjustment.*

Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya mendapatkan sanksi. Evaluasi kinerja akan mempermudah tugas tersebut.

3. *Placement decision.*

Perusahaan dapat mengambil keputusan tentang mutasi berupa promosi, transfer, dan demosi. Promosi dilakukan dengan memindahkan karyawan menjadi posisi yang levelnya lebih tinggi. Transfer dilakukan dengan memindahkan karyawan menjadi posisi yang relatif sama dengan posisi sebelumnya.

Demosi dengan memindahkan karyawan menjadi posisi yang lebih rendah dari pada posisi sebelumnya.

4. *Training and Development*

Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.

5. *Carrier Planning and Development.*

Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.

6. *Staffing Process Deficiencies.*

Mempengaruhi prosedur perekrutan calon karyawan sesuai dengan kebutuhan.

7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.*

Membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen.

8. *Equal Employment Opportunity.*

Menunjukkan bahwa *placement decision* merupakan keputusan yang adil dan tidak diskriminatif.

9. *External Challenges.*

Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan dan lain-lain. Pada umumnya faktor ini tidak kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor eksternal ini akan kelihatan, sehingga membantu deprtemen sumber daya manusia untuk membantu peningkatan kinerja perusahaan.

10. *Feedback.*

Memberikan umpan balik bagi urusan sumber daya manusia di perusahaan, maupun bagi karyawan yang bersangkutan.

12.3 Pelaksana Evaluasi Kinerja

Setiap program kerja di perusahaan akan berhasil jika dilaksanakan oleh orang atau pihak yang tepat. Pelaksana evaluasi kinerja adalah orang atau pihak yang melaksanakan evaluasi kinerja karyawan di perusahaan. Terdapat beberapa pihak yang dapat melaksanakan evaluasi kinerja karyawan, yaitu:

1. Atasan langsung

Atasan langsung lebih memahami setiap kinerja karyawan yang ada di bawah pengawasannya, sehingga dia dapat melakukan evaluasi terhadap setiap karyawannya. Seorang supervisor yang memiliki karyawan tidak terlalu banyak akan mengetahui prestasi setiap karyawan, sehingga dapat langsung memberikan pujian atau penghargaan kepada karyawan yang berprestasi baik, dan sebaliknya memberikan teguran serta tindakan koreksi yang diperlukan saat karyawannya melakukan kesalahan dalam pekerjaannya.

2. Individu yang bersangkutan

Sangat diharapkan setiap individu dapat melakukan evaluasi terhadap kinerja masing-masing. Dengan demikian jika terdapat penyimpangan dari standar kerja yang berlaku dapat langsung melakukan perbaikan tanpa harus korban perasaan karena ditegur oleh atasan atau pihak lainnya. Hal ini dapat terwujud jika setiap individu memiliki tingkat kesadaran dan loyalitas kerja yang tinggi.

3. Tim kerja sendiri

Jika dalam suatu perusahaan terdapat beberapa tim kerja, dan setiap tim kerja terdiri dari beberapa orang, maka setiap anggota tim kerja dapat melakukan evaluasi kinerja terhadap anggota lainnya pada tim kerja yang sama. Dengan demikian akan terjadi perbaikan pada tim kerja tersebut karena setiap anggota menjadi

aktif dan menjadi bagian yang mendukung kinerja tim di dalam perusahaan.

4. Tim khusus

Evaluasi terhadap kinerja karyawan juga dapat diserahkan wewenang dan tanggung jawabnya kepada tim khusus yang dibentuk oleh perusahaan. Tim ini terdiri dari anggota yang akan melaksanakan evaluasi kinerja dengan berkoordinasi dan memberikan laporan kepada perusahaan.

5. Tim ekstern

Tim ekstern merupakan tim independen dari luar perusahaan yang melaksanakan tugas secara profesional sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya. Evaluasi kinerja oleh tim ekstern ini dapat dilakukan secara menyeluruh atau pada aspek tertentu. Tim ekstern akan memberikan laporan kepada instansi yang menaunginya dalam pelaksanaan tugas, dan memberikan informasi kepada perusahaan yang dievaluasinya.

6. Tim gabungan

Alternatif lain yang dapat ditempuh sebagai pelaksana evaluasi kerja karyawan merupakan gabungan dari beberapa pilihan yang sudah diuraikan sebelumnya.

12.4 Waktu Pelaksanaan Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan pada waktu tertentu, yaitu:

1. Setelah tugas selesai.

Setelah suatu tugas selesai dilaksanakan dapat langsung ditindak lanjuti dengan evaluasi kinerja. Alternatif waktu ini dinilai sebagai salah satu pilihan waktu yang paling tepat karena proses berjalannya tugas, dan para pelaksana tugas masih sangat mudah diingat dan dievaluasi.

2. Secara periodik.

Perusahaan dapat juga melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan secara periodik misalnya tiap hari, tiap minggu, tiap kwartal, tiap semester, atau tiap tahun. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara periodic dapat membandingkan perkembangan kinerja dari waktu ke waktu.

3. Saat ada program perusahaan.

Pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan dilakukan dengan mengaitkannya terhadap rencana program perusahaan tertentu, misalnya perencanaan karier, mutasi jabatan, rencana upah, identifikasi kebutuhan pelatihan.

4. Evaluasi kinerja pada jadwal tersembunyi.

Evaluasi kinerja juga dapat dilakukan pada saat tertentu tanpa pemberitahuan terlebih dahulu kepada karyawan yang akan dievaluasi kinerjanya. Evaluasi ini pada umumnya dilaksanakan sehubungan dengan adanya program tertentu yang memerlukan hasil evaluasi kinerja setiap karyawan.

5. Kombinasi

Evaluasi kinerja karyawan dapat dilaksanakan pada kombinasi waktu yang berbeda dalam periode yang sama. Hasil evaluasi kinerja pada satu waktu tertentu dapat dibandingkan dengan hasil evaluasi pada waktu lainnya.

12.5 Teknik Evaluasi Kinerja

Banyak teknik evaluasi kinerja karyawan yang dapat dipilih. Jika dilihat dari waktu sebagai dasar evaluasi, maka teknik evaluasi dapat diklasifikasikan menjadi 2 jenis, yaitu:

1. Teknik evaluasi kinerja masa lalu

Evaluasi dilakukan untuk menilai kinerja karyawan pada masa lalu dari setiap karyawan. Teknik evaluasi kinerja yang dapat digunakan adalah:

a. *Rating Scale*

Teknik ini sering digunakan oleh atasan langsung yang mengevaluasi karyawan di bawah pengawasannya. Kadang unsur subjektif atasan cukup dominan saat melakukan evaluasi. Evaluasi kinerja karyawan dapat dilakukan dengan memberikan skor mulai dari kinerja terendah sampai kinerja tertinggi. Hasil evaluasi kinerja satu orang karyawan dibandingkan dengan karyawan lainnya.

b. *Checklist*

Teknik ini mencakup uraian berupa kinerja karyawan, dan karakteristik karyawan. Pelaksana evaluasi kinerja tinggal memberikan checklist sesuai dengan karakteristik dan kinerja karyawan yang dievaluasi.

c. *Peristiwa khusus*

Pelaksanaan evaluasi kinerja mencatat setiap kejadian penting atau yang luar biasa dari karyawan. Kejadian ini dapat berupa perilaku baik, misalnya karyawan berhasil menyelamatkan perusahaan dari hal yang tidak diinginkan misalnya berhasil menggagalkan pencurian oleh pihak luar perusahaan, atau mencegah dan memadamkan terjadinya kebakaran. Catatan juga dapat berupa kejadian buruk karyawan, misalnya menjadi propokator pemogokan di perusahaan, melakukan perbuatan yang membahayakan atau menyebabkan terjadinya kecelakaan terhadap sesama karyawan, pelanggaran kode etik perusahaan, dan lain-lain.

d. *Evaluasi mendadak*

Manajemen perusahaan melakukan koordinasi dengan atasan langsung karyawan untuk peninjauan langsung ke lapangan. Evaluasi mendadak ini tidak diberitahukan sebelumnya kepada karyawan. Hasil evaluasi disampaikan kepada atasan langsung karyawan untuk persetujuan atau pembahasan lebih lanjut.

e. Penyamaran

Pihak perusahaan memberikan tugas kepada orang tertentu untuk melakukan evaluasi dengan cara berpura-pura sebagai karyawan. Sehubungan dengan tidak ada seorang karyawan pun yang mengetahui adanya spionase diantara mereka maka karyawan akan menunjukkan sikap dan perilaku sehari-hari tanpa adanya rekayasa. Dengan demikian evaluasi dapat menjangring berbagai informasi tentang karyawan secara lebih konkrit.

f. Tes

Evaluasi kinerja dapat dilakukan dengan cara memberikan sejumlah tes tertentu, baik secara tertulis dan praktik kepada karyawan. Tingkat kinerja karyawan ditentukan berdasarkan hasil tes yang sudah dilakukan tersebut. Daftar pertanyaan dan tugas praktik harus mencerminkan kinerja karyawan.

g. Evaluasi komparatif

Evaluasi ini dilakukan dengan cara membandingkan kinerja satu orang karyawan dengan karyawan lainnya, atau satu tim kerja dengan tim kerja lainnya. Pelaksana evaluasi dapat juga membentuk figur karyawan atau tim standar yang akan dijadikan sebagai acuan atau pembanding bagi karyawan atau tim kerja lainnya yang akan dievaluasi kinerjanya.

2. Teknik evaluasi kinerja masa depan

Evaluasi dilakukan untuk menilai potensi kinerja karyawan pada masa yang akan datang. Teknik evaluasi kinerja yang dapat digunakan adalah:

a. Evaluasi Diri

Evaluasi dilakukan oleh diri sendiri dengan harapan terjadi penilaian apa adanya (tidak ada kebohongan), sehingga tindakan revisi yang diperlukan dapat dilakukan langsung oleh karyawan yang bersangkutan. Evaluasi ini diperlukan

dalam rangka pengembangan sikap dan perilaku karyawan pada masa yang akan datang.

b. Evaluasi Psikologi

Teknik evaluasi dapat dilaksanakan dengan alat bantu berupa kuesioner, wawancara, atau diskusi dengan psikolog yang ditunjuk oleh perusahaan. Teknik evaluasi psikologi diharapkan akan mengungkap berbagai karakteristik karyawan seperti sikap, watak, bakat, minat, wawasan, hobby, dan lain-lain. Dengan demikian perusahaan akan mengetahui potensi setiap karyawan yang akan mendukung tugas yang mereka hadapi pada posisi tertentu di masa yang akan datang.

c. Manajemen Berdasarkan Sasaran

Pada dasarnya evaluasi diawali dengan adanya penetapan sasaran secara bersama-sama antara manajemen perusahaan dengan karyawan. Sasaran ini dijadikan sebagai rujukan pelaksanaan tugas setiap karyawan. Evaluasi juga dilakukan secara bersama dengan melibatkan karyawan dalam pengukurannya. Sehubungan dengan karyawan dilibatkan dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi kinerja, maka karyawan akan memberikan kinerja terbaiknya karena merasa menjadi bagian penting dari perusahaan tersebut.

Teknik evaluasi kinerja juga disampaikan oleh Kreitner dan Kinichi (2000:303) dengan beberapa pendekatan sebagai berikut:

1. Pendekatan Trait

Evaluasi kinerja berdasarkan pendekatan yang memfokuskan kepada diri karyawan yang dievaluasi seperti, motivasi, inisiatif, pengambilan keputusan, loyalitas.

2. Pendekatan Perilaku

Pelaksanaan evaluasi kinerja berdasarkan pendekatan yang lebih memfokuskan proses tugas ditempuh oleh setiap karyawan.

Perusahaan menilai kesungguhan karyawan bekerja. Asumsi pendekatan ini jika tugas dilaksanakan secara sungguh-sungguh, akan menghasilkan kinerja yang baik.

3. Pendekatan Sasaran

Pelaksanaan evaluasi kinerja berdasarkan pendekatan yang lebih memfokuskan sasaran yang dicapai oleh karyawan. Perusahaan sering melibatkan karyawan mulai dari penentuan sasaran, pelaksanaan, dan evaluasi. Dengan demikian diharapkan kinerja karyawan tinggi karena ikut terlibat dalam dari awal.

12.6 Kendala dan Masalah Evaluasi Kinerja

Setiap program manajemen sumber daya manusia pasti menemukan masalah tertentu. Tidak terlepas dengan pelaksanaan evaluasi kinerja akan menghadapi masalah juga. Beberapa hal yang sering muncul pada evaluasi kinerja, antara lain:

1. Ketidakjelasan indikator kinerja

Perusahaan yang berbeda dapat menetapkan indikator yang berbeda juga. Masalah akan timbul jika indikator yang ditetapkan kurang mencerminkan kinerja karyawan di satu perusahaan, walaupun tepat jika diterapkan di perusahaan lainnya. Masalah lebih serius muncul jika perusahaan tidak memiliki indikator yang pasti untuk menilai kinerja setiap karyawannya. Kadang kala indikator yang digunakan adalah indikator yang pernah digunakan pada waktu evaluasi kinerja periode sebelumnya walaupun sebenarnya sudah perlu adanya penyesuaian dengan kondisi yang terbaru.

2. Efek halo

Melakukan evaluasi kinerja seorang karyawan dengan hanya melihat satu unsur saja, dan mengabaikan unsur lainnya. Misalnya karyawan dinilai baik hanya dilihat dari sisi kesetiaan

terhadap perusahaan, padahal seharusnya dilihat dari unsur lainnya juga.

3. Pelaksana evaluasi kinerja yang subjektif

Jika pelaksana evaluasi kinerja tidak profesional, di mana unsur subjektivitas mendominasi evaluasi kinerja, maka karyawan yang disenangi akan cenderung mendapatkan skor yang tinggi. sebaliknya karyawan yang kurang disenangi akan mendapatkan skor yang rendah. Evaluasi kinerja lebih berdasarkan kepada sosok evaluator bukan kepada indikator standar yang berlaku di perusahaan.

4. Pelaksana evaluasi kinerja yang menilai secara ekstrim

Ada pelaksana evaluasi kinerja yang mengevaluasi terlalu keras atau sebaliknya terlalu murah hati sehingga hasil evaluasi kinerja menjadi bias.

5. Hal yang mirip

Pelaksana evaluasi menganggap apa yang dilakukan oleh karyawan yang dievaluasi memiliki kesamaan dengan yang sering dilakukan oleh dirinya. Dengan demikian pelaksana evaluasi kinerja menilai karyawan tersebut berdasarkan perilaku pelaksana selama ini.

6. Kesan terakhir

Pelaksana evaluasi kinerja kadang memberikan evaluasi berdasarkan kesan terakhir yang ditunjukkan oleh karyawan. Misalnya karyawan yang dievaluasi kinerjanya baru saja melakukan tindakan yang menyelamatkan manajer dari suatu rencana kejahatan yang dilakukan orang lain. Akhirnya karyawan tersebut dinilai memiliki kinerja yang baik.

7. Sikap mempermudah evaluasi

Pelaksana evaluasi kinerja menilai sebagian besar karyawan dengan kinerja rata-rata atau sedang, dan memberikan skor lebih tinggi kepada karyawan tertentu yang diyakini memiliki kinerja

di atas rata-rata teman satu levelnya. Di samping itu skor yang lebih rendah diberikan kepada karyawan yang diyakini memiliki kinerja lebih rendah dari teman satu levelnya.

8. Waktu evaluasi kinerja terlalu singkat

Pelaksana evaluasi menjalankan tugasnya secara tergesa-gesa karena jadwal pelaksanaan evaluasi kinerja yang terlalu singkat. Hal ini dapat mengakibatkan hasil evaluasi kinerja tidak sempurna.

9. Anggaran biaya terlalu kecil

Kesuksesan pelaksanaan evaluasi kinerja turut dipengaruhi oleh besarnya anggaran. Jika anggaran evaluasi kinerja terlalu kecil dapat mengakibatkan tidak terpenuhinya berbagai keperluan dan perlengkapan yang akan digunakan dalam persiapan dan pelaksanaan evaluasi kinerja.

10. Pelaksana evaluasi kinerja kurang berpengalaman

Semakin berpengalaman pelaksana evaluasi kinerja, diharapkan akan semakin baik pula dalam pelaksanaan evaluasi kinerja tersebut.

11. Perbedaan karakteristik karyawan

Karakteristik karyawan yang berbeda-beda seperti jenis kelamin, usia, suku bangsa, agama, kondisi fisik badan, kadang-kadang berpengaruh terhadap hasil evaluasi kinerja. Tidak jarang pelaksana evaluasi kinerja memberikan penilaian yang lebih longgar kepada karyawan perempuan dari pada laki-laki, atau kepada orang tua dari pada yang lebih muda.

12.7 Upaya Pengembangan Kinerja Masa Depan

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, manajer SDM perusahaan dapat melakukan penelitian. Beberapa tema penelitian yang dapat dilakukan oleh manajer SDM antara lain:

1. Pengaruh kinerja karyawan terhadap promosi jabatan
2. Pengaruh kinerja karyawan terhadap kompensasi.
3. Pengaruh kinerja karyawan terhadap insentif.
4. Pengaruh kinerja karyawan terhadap kepuasan pimpinan.
5. Pengaruh kinerja karyawan terhadap keputusan hubungan kerja.

Terdapat beberapa aspek yang dapat dijadikan sebagai sub variabel pada variabel kinerja. Sub variabel tersebut adalah:

1. Kuantitas

Sub variabel ini menunjukkan banyaknya output secara kuantitatif yang dihasilkan oleh setiap karyawan. Semakin banyak output yang dihasilkan, maka semakin baik kinerja yang diberikan karyawan tersebut.

2. Kualitas

Sub variabel ini menunjukkan bobot atau nilai yang ditunjukkan dari setiap unit output yang dihasilkan. Pelaksana evaluasi kinerja akan menilai kesesuaian output dengan standar yang berlaku. Tidak banyak nilai yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan jika standar kerja secara kualitas tidak baik, walaupun secara kuantitas baik. Karyawan dianggap hanya membuang-buang waktu dan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

KISAH KEHIDUPAN KEAHLIAN SANGAT PENTING

Mas Nano (bukan nama sebenarnya) adalah seorang montir mobil yang berpengalaman. Karena keahliannya dalam merawat dan memperbaiki mobil maka dia sangat banyak memiliki pelanggan bagi bengkel mobil tempatnya bekerja. Suatu ketika dengan alasan yang tidak diketahui oleh

MasNano, bengkelnya yang sudah berdiri sejak beberapa tahun yang lalu di Bekasi ini dijual oleh pemiliknya kepada orang lain. Ternyata pembeli bengkel ini sudah memiliki tenaga montir sendiri sehingga Mas Nano pun diberhentikan.

Mas Nano pindah pekerjaan ke bengkel baru yang tempatnya tidak terlalu jauh dari bengkel sebelumnya. Ternyata para pelanggan yang selama ini merasa puas dengan pelayanan yang diberikan oleh Mas Nano turut berpindah juga ke bengkel baru tempat Mas Nano bekerja. Dengan demikian bengkel baru tempat Mas Nano bekerja kini tambah ramai dikunjungi pelanggan. Baik pelanggan lama bengkel tersebut maupun pelanggan baru yang merupakan pindahan dari bengkel sebelumnya turut meramaikan dan menjadi pelanggan setia bengkel tempat Mas Nano bekerja sekarang. Sebaliknya bengkel yang ditinggalkan oleh Mas Nano seperti bengkel baru yang sedang mencari pelanggan, sepi dari konsumen yang datang ke bengkel itu. Inilah pengaruh montir berpengalaman yang bisa memberikan kepuasan kepada para pelanggan.

Tips:

Ada baiknya tenaga ahli yang sudah lama bekerja, dipertahankan agar pelanggan yang sudah loyal kepada tenaga ahli tersebut turut bertahan pula!

7. Kreativitas

Kreativitas akan tercermin dari banyaknya gagasan yang disampaikan oleh karyawan. Semakin banyak gagasan yang disampaikan semakin kreatif karyawan tersebut dinilai oleh perusahaan. Pada aspek ini juga karyawan dinilai inisiatifnya untuk melaksanakan tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Sub variabel lainnya yang dinilai adalah kemampuan karyawan dalam pengambilan keputusan di tengah terbatasnya sumber daya yang tersedia. Tidak kalah pentingnya inovasi yang

dilakukan oleh karyawan untuk kepentingan perusahaan tempatnya bekerja.

8. Loyalitas

Loyalitas karyawan tercermin dari beberapa indikator sebagai berikut:

- a. Selalu melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya walaupun tugas tersebut cukup berat.
- b. Membantu tugas rekan kerja, jika pekerjaan sendiri sudah selesai dilaksanakan.
- c. Tidak terpengaruh oleh propokasi pihak lain yang akan mengurangi loyalitasnya kepada perusahaan.
- d. Dengan senang hati mengajak rekan kerja untuk bekerja sebaik-baiknya serta memberikan contoh nyata, walaupun tidak disuruh secara langsung oleh atasan maupun oleh manajemen perusahaan lainnya.

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
tentang Kinerja Karyawan *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Kinerja Karyawan	1. Kuantitas	<ol style="list-style-type: none">a Kuantitas pekerjaan yang dapat diselesaikan karyawanb Jumlah output keseluruhan yang dihasilkan karyawanc Jumlah output yang dihasilkan per unit input yang digunakan karyawand Pendapatan perusahaan dari karyawan
	2. Kualitas	<ol style="list-style-type: none">a Kesalahan karyawan dalam pelaksanaan tugasb Kesesuaian hasil kerja dengan standar perusahaanc Kemampuan karyawan bekerja secara individud Kemampuan karyawan bekerja secara tim
	3. Kreativitas	<ol style="list-style-type: none">a Gagasan yang disampaikan karyawanb Inisiatif karyawan dalam melaksanakan tugas

Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Realita

		c Pengambilan keputusan oleh karyawan d Inovasi yang dilakukan karyawan bagi perusahaan
	4. Loyalitas	a Karyawan selalu melaksanakan tugas dari perusahaan b Karyawan aktif membantu tugas rekan kerja c tidak terpropokasi pihak lain yang mengurangi loyalitas karyawan d Mengajak rekan kerja untuk bekerja sebaik mungkin

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

Sub variabel dari kinerja karyawan juga dapat menggunakan pendapat dari Surya Dharma (2012:42) sebagai berikut:

1. Input
2. Proses
3. Output
4. Outcome

Alternatif Sub Variabel dan Indikator tentang Kinerja Karyawan *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Kinerja Karyawan	1. Input	a Dasar kemampuan teknik karyawan b Dasar kemampuan konseptual karyawan c Dasar kemampuan afiliasi karyawan
	2. Proses	a Pelaksanaan tugas secara individu b Pelaksanaan tugas secara tim c pelaksanaan tugas menggunakan alat/mesin d Tanggungjawab dalam pelaksanaan tugas
	3. Output	a Efektivitas b Efisiensi
	4. Outcome	a Manfaat kinerja bagi karyawan sendiri b Manfaat kinerja bagi atasan

		c Manfaat kinerja bagi rekan kerja
		d Manfaat kinerja bagi perusahaan
		e Manfaat kinerja bagi lingkungan

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

Aspek lainnya yang menjadi sub variabel kinerja karyawan diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2007:17), sebagai berikut:

1. Kesetiaan.
2. Hasil kerja.
3. Kejujuran.
4. Kedisiplinan.
5. Kreativitas.
6. Kerjasama.
7. Kepemimpinan.
8. Kepribadian.
9. Prakarsa.
10. Kecakapan.
11. Tanggung jawab.

Anwar Prabu mangkunegara (2007:18), mengutip juga mengutip pendapat Husein Umar tentang aspek-aspek yang dapat dijadikan sub variabel kinerja sebagai berikut:

1. Mutu pekerjaan.
2. Kejujuran karyawan.
3. Inisiatif.
4. Kehadiran.
5. Sikap.
6. Kerjasama.
7. Keandalan.
8. Pengetahuan tentang pekerjaan.
9. Tanggung jawab.
10. Pemanfaatan waktu kerja.

BAB 13

KOMUNIKASI DAN SKILL PRESENTASI SDM

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian Komunikasi
- ❖ Bentuk komunikasi
- ❖ Arah komunikasi
- ❖ Faktor yang mempengaruhi komunikasi
- ❖ Persiapan presentasi SDM
- ❖ Proses presentasi
- ❖ Prinsip presentasi
- ❖ Tanggapan khalayak saat presentasi

13.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi yang efektif akan memperlancar berbagai aktivitas yang ada di perusahaan. Sehubungan dengan itu kemampuan berkomunikasi sebaiknya dimiliki oleh semua karyawan pada berbagai level, mulai dari level manajemen sampai level pelaksana. Pengertian komunikasi adalah:

Suatu aktivitas penyampaian dan penerimaan pesan atau informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang yang menerima pesan atau informasi tersebut menginterpretasikan sesuai dengan yang dimaksud oleh penyampai pesan atau informasi.

Keith Davis (1985:458) menyampaikan bahwa *communication is the transfer of information and understanding from one person to another person.*

Wilson Bangun (2012:360) mengemukakan bahwa pengertian komunikasi adalah proses menyampaikan informasi dari pengirim kepada penerima pesan secara efektif.

13.2 Bentuk Komunikasi

Komunikasi dapat dilakukan dalam beberapa bentuk sebagai berikut:

1. Komunikasi verbal

a. Komunikasi dengan berbicara dan menulis

Orang yang menyampaikan pesan dapat melakukannya dengan cara berbicara dan menulis. Berbicara dan menulis ditujukan kepada individu, kelompok, organisasi, dan khalayak umum.

b. Komunikasi dengan mendengar, menyimak, dan membaca.

Jika satu pihak pertama dalam proses komunikasi perannya sebagai penyampai pesan, maka pihak kedua perannya menjadi pendengar, penyimak, dan pembaca. Pihak kedua ini pada akhirnya akan memberikan tanggapan terhadap isi pesan dari pihak pertama. Tanggapan ini berupa jawaban jika pesannya berupa pertanyaan, atau perbuatan jika pesannya berupa perintah, tertawa jika pesannya disampaikan secara lucu, dan lain-lain.

2. Komunikasi nonverbal

a. Komunikasi dengan gerakan nyata tubuh yang nyata

Komunikasi jenis ini dengan memperlihatkan gerakan tubuh yang jelas, misalnya berlari untuk menunjukkan bahwa seseorang sedang dalam keadaan ketakutan dan berupaya menyelamatkan diri. Memukul untuk memperlihatkan diri bahwa yang bersangkutan sedang dalam keadaan sangat marah lalu menyerang lawan.

b. Komunikasi dengan isyarat

Isyarat maksudnya gerakan kecil dari tubuh yang sedang berkomunikasi. Jika seorang konsumen sedang makan lalu mengangkat jempol tangan kanannya untuk menunjukkan bahwa makanan yang sedang disantapnya memiliki rasa yang enak. Jika seseorang mengepalkan tangan kanan lalu memukulkannya ke telapak tangan kiri untuk menunjukkan bahwa dia sedang marah.

c. Komunikasi dengan ekspresi

Ekspresi tampak nyata dari raut wajah seseorang. Jika seseorang mengerutkan dahi dapat diartikan bahwa yang bersangkutan tidak paham atas isi pesan dari lawan bicaranya. Jika seseorang tersenyum menunjukkan suasana hati orang tersebut sedang senang.

13.3 Arah Komunikasi

Berdasarkan arahnya komunikasi di dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat dibagi menjadi dua arah sebagai berikut:

1. Komunikasi vertikal

Pelaku komunikasi terdiri dari dua pihak yang memiliki posisi yang berbeda, misalnya antara atasan dan bawahan.

a. Komunikasi dari atas ke bawah

Komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahannya. Pesan yang disampaikan sering berupa pemberitahuan, nasihat, pengarahan, teguran, perintah melakukan sesuatu.

b. Komunikasi dari bawah ke atas

Komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan. Pesan yang disampaikan sering berupa keluhan, pertanyaan atau saran.

2. Komunikasi horizontal

Komunikasi yang dilakukan antarkaryawan atau rekan sejawat. Penyampai dan penerima pesan memiliki level yang sama. Pesan komunikasi dapat berupa perbincangan sehari-hari atau obrolan lepas.

3. Komunikasi diagonal

Komunikasi yang dilakukan antara orang yang berbeda, pada divisi yang berbeda, dan level yang berbeda juga. Misalnya manajer sumber daya manusia memberikan informasi kepada karyawan divisi pemasaran tentang tersedianya lowongan kerja agar disampaikan kepada keluarganya masing-masing.

Sementara itu terdapat juga komunikasi antara perusahaan dan pihak ekstern, baik komunikasi dari dalam perusahaan ke luar perusahaan maupun sebaliknya dari luar perusahaan ke dalam perusahaan. Komunikasi ini harus dijalin sebaik mungkin oleh perusahaan agar tidak terlambat terhadap perkembangan yang sedang terjadi.

KISAH KEHIDUPAN KOMUNIKASI DENGAN PIHAK LAIN

Bapak Hasan adalah pemilik toko grosir sembako. Toko grosirnya termasuk lengkap dan harga relatif lebih murah dari pada harga jual pada umumnya, apalagi ditunjang dengan pemilihan lokasi yang sangat strategis tidak diragukan lagi toko grosir milik bapak Hasan selalu laris manis.

Penduduk sekitar di mana toko grosir tersebut berada rata-rata menjadi pelanggannya. Banyak juga pelanggan yang datang dari daerah yang agak jauh khusus untuk berbelanja di toko grosir bapak Hasan ini. Pada umumnya pelanggan

merasa puas atas pelayanan yang ramah dari bapak Hasan dan kedua anak gadisnya yang cantik-cantik.

Suatu ketika bapak Hasan dan keluarga menutup toko grosirnya beberapa hari karena harus pulang kampung sehubungan adanya acara keluarga yang mengharuskan mereka hadir.

Satu minggu kemudian bapak Hasan dan kedua anak gadisnya telah kembali ke Bandung. Mereka dengan penuh semangat langsung membuka toko grosirnya yang sudah beberapa hari ditutup. Bagaikan gula yang tercecer di lantai maka semut-semut pun berdatangan dari berbagai penjuru ruangan. Demikian pula dengan toko grosir bapak Hasan, langsung diserbu para pelanggan bahkan hari pertama dibukanya toko grosir tersebut jumlah pelanggan yang berbelanja terasa lebih banyak dengan jumlah pembelian terhadap barang-barang tertentu lebih banyak pula jika dibandingkan waktu sebelum libur saat pulang kampung. Hari pertama dibukanya kembali toko grosir menjadi hari yang sangat menyenangkan bagi pemiliknya.

Di luar dugaan malapetaka terjadi keesokan harinya. Saat bapak Hasan memesan barang-barang untuk mengisi dan menambah persediaan di toko grosirnya dia tercengang karena harga perolehan dari agen telah membung tinggi sehingga penerimaan dari penjualan hari sebelumnya bukan memberikan untung yang besar melainkan sebaliknya merupakan kerugian besar. Dia tidak menyadari bahwa selama toko grosirnya ditutup telah terjadi kenaikan harga barang-barang yang cukup signifikan. Bapak Hasan tidak melakukan komunikasi dengan pihak lain guna memantau perkembangan harga yang terjadi dalam beberapa hari terakhir. Kasihan bapak Hasan bukannya untung malah buntung.

Tips:

Pengusaha sebaiknya selalu berkomunikasi dengan berbagai pihak untuk memantau perkembangan yang terjadi termasuk kenaikan harga barang.

13.4 Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Terdapat beberapa faktor yang berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi, sebagai berikut:

1. Penyampai

a. Pengetahuan dan keterampilan penyampai

Semakin baik pengetahuan dan keterampilan penyampai pesan maka komunikasi akan menjadi lebih efektif. Hal ini pula yang menyebabkan para presenter dan motivator disukai khalayak sasaran.

b. Sikap penyampai

Semakin baik sikap penyampai pesan saat berkomunikasi akan menjadi lebih efektif.

c. Kondisi fisik penyampai

Kondisi fisik penyampai pesan yang baik akan lebih baik dari pada penyampai pesan yang secara fisik ada kekurangan misalnya bibir yang sumbing saat berbicara atau jari tangan yang cacat saat menulis.

d. Kondisi kesehatan dan mental penyampai

Penyampai pesan yang sedang dalam kondisi sehat jasmani dan rohani akan lebih baik dalam berkomunikasi dari pada saat kondisinya sedang sakit.

2. Penerima

Faktor yang berpengaruh dari pihak penyampai pesan, akan berpengaruh yang sama bagi penerima pesan, yaitu:

- a. Pengetahuan dan keterampilan penerima
 - b. Sikap penerima
 - c. Kondisi fisik penerima
 - d. Kondisi kesehatan dan mental penerima
3. Faktor lain
- a. Suasana lingkungan saat komunikasi berlangsung
Efektivitas komunikasi akan terganggu saat suasana tempat komunikasi sedang bising atau tidak aman.
 - b. Media komunikasi yang digunakan
Berbicara kepada orang banyak sebaiknya menggunakan alat pengeras suara. Untuk menjangkau khalayak yang lebih banyak pesan dapat disampaikan melalui internet atau media sosial, dan lain-lain.

KISAH KEHIDUPAN SIMBOL B DAN G MENJADI BIANG MASALAH

Seorang karyawan yang bekerja di pabrik tas mengeluh karena sering terjadi kesalahan dalam melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh atasan kepadanya karena salah persepsi atas instruksi yang diterimanya.

Atasan sering memerintah bawahan untuk menggunakan bahan baku tas dengan warna tertentu. Dia menyampaikannya dalam bentuk simbol seperti simbol "B." Maksud atasan dengan simbol ini adalah bahan baku tas berwarna hitam (black). Sementara bawahan sering memiliki persepsi bahwa "B" adalah biru (blue). Sehubungan salah persepsi ini mengakibatkan kegagalan dalam memproduksi tas. Kesalahan yang sama sering terjadi dengan simbol lainnya di mana "G" dimaksudkan oleh atasan sebagai warna keemasan (gold), tetapi dipersepsikan oleh bawahan sebagai hijau (green).

Tips:

Sebaiknya jika informasi disampaikan dalam bentuk simbol tidak menggunakan simbol yang memiliki makna ganda atau lebih dari satu.

Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2015:589) faktor yang dapat berpengaruh terhadap efektivitas komunikasi, sebagai berikut:

1. Jabatan

Level jabatan sedikit banyak berpengaruh terhadap kelancaran komunikasi di antara pihak-pihak. Sehubungan dengan itu orang yang memiliki jabatan sangat tinggi sering tidak ingin berkomunikasi langsung dengan orang yang levelnya terlalu di bawahnya.

2. Tempat

Ruang kerja yang terpisah dan berjarak akan berpengaruh terhadap komunikasi dengan orang lain.

3. Alat komunikasi

Alat komunikasi berpengaruh terhadap kelancaran komunikasi. Ponsel menjadi alat komunikasi yang sangat baik untuk berbicara dengan orang yang berbeda tempat.

4. Kepadatan kerja

Kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota-kota besar dengan volume kerja yang padat dan perlu ekstra hati-hati.

13.5 Persiapan Presentasi SDM

Kemampuan untuk melakukan presentasi di hadapan khalayak termasuk di hadapan atasan, teman, dan mitra usaha sangat diperlukan oleh karyawan. Dalam perkembangan manajemen sumber daya manusia yang sangat pesat sebaiknya karyawan mampu melakukan persiapan, pelaksanaan, dan penutupan

presentasi dengan baik kepada khalayak dengan jumlah dan karakter yang berbeda-beda.

Tidak sedikit karyawan merasa kegelisahan saat melakukan presentasi. Faktor yang membuat karyawan gelisah saat melakukan persiapan, pelaksanaan, dan penutupan presentasi adalah:

1. Faktor ekstern.

Faktor penyebab kegelisahan karyawan yang berasal dari luar diri karyawan yang bersangkutan, antara lain:

a. Khalayak merupakan orang penting bagi karyawan.

Khalayak tertentu misalnya manajer, direktur, atau tamu perusahaan dapat mengakibatkan karyawan menjadi gelisah saat melakukan presentasi.

b. Faktor tempat yang tidak kondusif.

Tempat dapat menyebabkan kegelisahan bagi karyawan dalam aktivitas presentasi, misalnya tempat yang terlalu panas atau terlalu dingin, tempat terbuka, tempat berbahaya, tempat bising, tempat terlalu jauh saat ditempuh.

c. Fasilitas presentasi yang tidak memadai.

Presentasi yang baik akan dipengaruhi oleh tersedianya fasilitas yang memadai. Tidak tersedianya fasilitas ini dapat menyebabkan karyawan menjadi gelisah, misalnya tidak ada pengeras suara sehingga harus berbicara nyaring kepada khalayak yang jumlahnya cukup banyak, tidak tersedianya alat bantu presentasi seperti *in focus projector*.

2. Faktor intern.

Faktor penyebab kegelisahan karyawan yang berasal dari dalam diri karyawan yang bersangkutan. Faktor intern karyawan antara lain:

a. Tingkat pendidikan dan jenis pendidikan.

Kegelisahan sering dialami karyawan yang memiliki tingkat pendidikan rendah atau jenis pendidikan yang dimiliki tidak

ada kaitan dengan tema yang harus disampaikan saat presentasi. Kedua hal itu mengakibatkan kekurangan pengetahuan untuk melakukan presentasi yang baik tentang hal tertentu, sehingga menimbulkan kegelisahan.

b. Karyawan kurang berpengalaman.

"Experience is the best teacher." Pengalaman sangat dibutuhkan dalam aktivitas dan pekerjaan. Pengalaman akan membantu pekerjaan karyawan menjadi lebih mudah. Salah satu aktivitas yang sangat membutuhkan pengalaman adalah presentasi. Semakin banyak pengalaman presentasi, semakin mengurangi tingkat kegagalan saat melakukan presentasi, bahkan presentasi akan menjadi lebih menarik untuk disaksikan.

c. Tidak siap.

Faktor lain yang membuat karyawan gelisah adalah persiapan yang kurang matang. Faktor ini dapat disebabkan oleh beberapa alasan, seperti kurang waktu persiapan presentasi, karyawan kurang memahami hal yang diperlukan sebelum melakukan presentasi, tidak mengerti bagaimana cara mempersiapkan materi presentasi, tidak memahami cara melakukan presentasi yang efektif, tidak percaya diri dalam memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan khalayak. Jika karyawan menemukan masalah ketidaksiapan untuk melakukan presentasi dapat menempuh berbagai alternatif sebagai berikut:

- 1) Belajar secara cepat untuk menguasai berbagai hal yang diperlukan dalam presentasi.
- 2) Bernegosiasi untuk meminta pengunduran waktu presentasi agar memiliki waktu yang cukup untuk mempersiapkan diri.
- 3) Melanjutkan presentasi dengan fokus terhadap hal yang sudah dikuasai, sehingga jika ada pertanyaan dari

khalayak sudah siap dengan alternatif jawaban atau solusinya.

- 4) Melanjutkan presentasi dengan cara melibatkan semua khalayak yang ada, termasuk saat menemukan kendala, maka khalayak juga dapat distimuli untuk turut serta memberikan solusi. Jika hal ini dilakukan karyawan harus berstrategi agar tidak kehilangan kepercayaan dari khalayak.

d. Cemas.

Jika presentasi dilakukan karyawan dengan perasaan cemas, maka presentasi itu dapat mengalami kegagalan. Kecemasan karyawan disebabkan oleh berbagai hal antara lain khawatir khalayak mengantuk, menertawakan, tidak menghormati, menolak presentasi, mengajukan pertanyaan sulit, lupa dengan apa yang harus dikatakan, atau komputer tiba-tiba mati saat presentasi. Hal-hal yang perlu karyawan lakukan adalah menenangkan diri dan mencari penyelesaiannya secara cepat, bukan tambah menunjukkan kepada khalayak bahwa karyawan sedang cemas.

e. Sakit.

Jika karyawan sedang sakit, sebaiknya tidak memaksakan diri untuk melakukan presentasi karena akan membuat diri sendiri dan khalayak merasa tidak nyaman dan khawatir. Mintalah kepada rekan kerja untuk menggantikan presentasi atau meminta presentasi dijadwal ulang lagi.

Setelah dapat mengatasi rasa gelisah, perlu dilakukan persiapan presentasi secara baik. Terdapat beberapa cara persiapan presentasi yang dapat dipilih, yaitu:

1. Persiapan umum

Persiapan umum adalah persiapan yang paling sering diterapkan di berbagai perusahaan. Persiapan umum biasanya

berwujud teks yang sudah disiapkan oleh pihak perusahaan sebagai acuan bagi karyawan. Karyawan tidak perlu sulit mengatur segala sesuatunya dan mencari informasi sendiri, karyawan hanya perlu menghafal segala hal yang sudah tercantum dalam teks tersebut dan mempraktikkannya. Teknik ini digunakan oleh karyawan pemula yang baru melakukan presentasi. Persiapan umum akan membantu karyawan untuk dapat menghafal segala sesuatu yang diperlukan dalam waktu singkat, sehingga dapat melakukan presentasi secara lancar.

Kelemahan cara persiapan umum adalah tidak mampu mengembangkan kemampuan karyawan lebih jauh. Hal ini akan menghambat rasa percaya diri karyawan, juga akan membuat karyawan mendapat kesulitan apabila khalayak mengajukan pertanyaan yang sulit jawabannya karena tidak ada dalam teks umum tersebut. Apabila karyawan memilih untuk terus terpaku kepada persiapan umum, maka karyawan menjadi statis, lambat dalam kemajuan, tidak mendapatkan pengalaman lebih baik.

2. Persiapan fleksibel.

Pada persiapan fleksibel, karyawan tetap akan diberikan pemahaman oleh perusahaan, tetapi karyawan dapat menyusun perencanaan presentasi sendiri. Dengan demikian karyawan dapat menyesuaikan strategi presentasi dengan latar belakang, karakter, atau keinginan khalayak. Hal ini membuat presentasi terasa lebih hidup dan sesuai dengan masing-masing khalayak.

3. Persiapan khusus.

Persiapan khusus ini umumnya digunakan karyawan untuk mempresentasikan sesuatu yang memerlukan penjelasan yang rinci atau sesuai dengan kebutuhan khalayak. Biasanya khalayak meminta presentasi tentang hal tertentu, maka karyawan yang mendapat tugas untuk melakukan presentasi mempersiapkan data yang diperlukan, lalu membuat desain presentasi sebaik mungkin, misalnya dalam bentuk power point.

Terdapat beberapa faktor yang perlu dipersiapkan oleh karyawan sebelum melakukan presentasi:

1. Pengetahuan materi yang akan dipresentasikan
Sebelum melakukan presentasi sebaiknya karyawan mencari informasi sebanyak-banyaknya tentang materi yang akan dipresentasikan. Bila diperlukan karyawan mengumpulkan data dari berbagai sumber baik data yang ada di perusahaan maupun di luar perusahaan. Semakin banyak data yang dikumpulkan akan semakin baik bagi kepentingan presentasi. Sebaliknya semakin sedikit data yang dikumpulkan, maka presentasi akan menemukan kesulitan.
2. Pengetahuan tentang khalayak
Pengetahuan yang luas tentang karakteristik khalayak akan membantu karyawan untuk lebih dekat dan memahami sikap khalayak saat menyimak presentasi. Tidak jarang suatu presentasi menemukan kegagalan karena karyawan yang melakukan presentasi memiliki persepsi yang tidak sesuai dengan karakteristik sesungguhnya dari khalayak yang menyimak.
3. Pengetahuan tentang kebutuhan atau keinginan khalayak
Karyawan harus mengetahui jenis kebutuhan atau keinginan dari khalayak. Presentasi akan menjadi sia-sia jika presentasi yang dilakukan tidak sesuai dengan kebutuhan atau keinginan khalayak.
4. Pengetahuan tentang perusahaan sendiri
Sehubungan dengan karyawan menyampaikan materi presentasi atas nama perusahaan tempatnya bekerja, maka pengetahuan tentang perusahaan harus benar-benar dikuasai. Hal ini juga bermanfaat jika ada pertanyaan dari khalayak yang menyangkut perusahaan. Walaupun presentasi sudah dilakukan dengan semenarik mungkin, tetapi jika tidak dapat menjawab

pertanyaan tentang perusahaan yang memberikan tugas presentasi, maka presentasi tersebut dapat dianggap sebagai pembohongan publik.

5. Persiapan perlengkapan presentasi

Banyak presentasi yang gagal bukan disebabkan oleh faktor yang besar, melainkan oleh hal yang ringan. Hal yang ringan tetapi dapat mengakibatkan kegagalan presentasi tersebut misalnya lupa membawa laptop, tidak mempersiapkan baterai laptop, tidak membawa *spidol white board*, tertinggal alat peraga presentasi.

6. Pemilihan waktu

Aturlah waktu yang tepat dengan khalayak, dan pastikan agar tidak terjadi pembatalan atau penundaan. Karyawan dapat mengkonfirmasi khalayak terlebih dahulu untuk mengingatkan kembali bahwa presentasi akan dilakukan sesuai dengan waktu yang sudah disepakati. Karyawan harus sudah berada di lokasi presentasi lebih awal guna mempersiapkan berbagai hal yang diperlukan. Jika karyawan benar-benar terdesak dan tidak dapat datang tepat waktu, hindari alasan-alasan yang tidak dapat diterima, seperti macet, ada alat yang tertinggal, dan sebagainya. Alasan-alasan tersebut akan membuat karyawan justru terlihat bodoh dan dianggap tidak menghargai khalayak.

7. Praktik dan latihan.

Profesi apapun dari seseorang baik sebagai penyanyi, aktor, komedian, atlet, desainer, chef, pengusaha on-line, atau pekerja kasar sekalipun, hanya dapat meraih kesuksesan jika tugas yang dimiliki sudah biasa dilakukan. Sehubungan dengan itu untuk memperlancar pelaksanaan presentasi diperlukan pelatihan.

8. Persiapan mental.

Di samping semua persiapan di atas yang tidak dapat diabaikan adalah persiapan mental. Mental yang prima membantu

karyawan lebih percaya diri saat membawakan materi di hadapan khalayak. Mental prima akan membantu karyawan tetap tenang jika terjadi kendala di tengah-tengah presentasi, sehingga dapat menemukan solusi atas masalah yang dihadapi.

Persiapan presentasi yang baik akan memberikan dua manfaat utama, yaitu:

1. Manfaat bagi karyawan yang melakukan presentasi
Karyawan akan merasa percaya diri saat melakukan presentasi sesungguhnya di hadapan khalayak. Karyawan akan mampu mengatasi berbagai kondisi yang akan terjadi saat presentasi dilakukan.
2. Manfaat bagi khalayak
Khalayak merasa puas karena mendapatkan informasi lengkap, menarik, dan mendapatkan solusi atas kebutuhannya.

13.6 Proses Presentasi

Presentasi yang akan dilakukan akan melewati tahap-tahap tertentu, sebagai berikut:

1. Pembukaan (pendekatan).
Bagi karyawan pemula, membuka percakapan di hadapan orang banyak mungkin terasa sulit. Pembukaan menjadi bagian yang penting dari sebuah presentasi. Perhatian khalayak akan lebih fokus karena keberhasilan karyawan pada tahap pembukaan. Sebaliknya jika pembukaan dilakukan oleh karyawan kurang menarik khalayak, maka tahap selanjutnya menjadi kurang menarik untuk disimak.

Saat pembukaan, karyawan dapat memilih kalimat yang sesuai dengan kebutuhan atau keinginan khalayak. Misalnya, "Kami yakin Bapak-bapak hadir di sini karena memiliki masalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan bagian produksi yang

selama ini selalu memiliki produktivitas kerja di bawah standar, maka presentasi saya adalah solusi terbaik.”

Karyawan juga dapat menjadikan tema yang sedang menjadi buah bibir masyarakat sebagai pembukaan presentasi. Tema lain menyampaikan tokoh atau idola masyarakat, berita yang berbeda dari pengetahuan khalayak sehingga menimbulkan rasa penasaran untuk diketahui lebih lanjut.

2. Pengembangan.

Pengembangan merupakan materi inti dari keseluruhan presentasi. Karyawan menjelaskan berbagai informasi dan solusi yang dibutuhkan oleh khalayak. Walaupun demikian karyawan tidak boleh terlalu berlebihan melakukan presentasi agar tidak menimbulkan kecurigaan sedang dikelabui.

Karyawan sebaiknya memberikan kesempatan kepada khalayak untuk terlibat aktif pada sesi ini, terutama menstimuli khalayak agar mengajukan pertanyaan, menyampaikan keberatan, atau meminta penjelasan pada bagian tertentu. Keaktifan khalayak menjadi salah satu indikator keberhasilan presentasi.

3. Penutup

Setelah memberikan kesan baik pada tahap pembukaan dan pengembangan, penutup presentasi tidak dapat diabaikan.

Ada 6 tips untuk menutup presentasi yang dikemukakan oleh James Gwee, sebagai berikut:

a. Membuat rangkuman.

Buatlah rangkuman atas materi yang telah disampaikan sebelumnya. Rangkuman sangat penting untuk mengingatkan kembali khalayak terhadap pesan utama yang ingin disampaikan oleh karyawan. Buatlah rangkuman singkat, namun dapat mudah diingat dan membekas di pikiran khalayak.

b. Menyampaikan kutipan.

Karyawan dapat menyampaikan kutipan menarik yang berhubungan dengan materi presentasi. Saat ini ada banyak ahli dan orang terkenal yang membuat kutipan menarik. Karyawan dapat mencarinya dari buku-buku kumpulan quotes, atau dengan mudah dapat dicari melalui internet. Cari dan pilihlah quotes yang sesuai dengan pesan dan tema presentasi. Gunakan pada akhir presentasi agar khalayak mendapatkan presentasi memuaskan. Contoh kutipan yang dapat digunakan:

"Satu pesan terakhir untuk Anda. If you can't see yourself as a winner, then you cannot perform as a winner."

c. Ajak khalayak untuk bertindak

Karyawan dapat mengajak khalayak melakukan sesuatu. Misalnya, mengajak khalayak untuk berdiri dan melakukan gerakan-gerakan tertentu secara bersama-sama, meminta mereka untuk menutup mata dan membayangkan kata-kata motivasi dari karyawan, mengajak mereka untuk tersenyum dan tertawa secara serempak.

Akhir yang lebih baik lagi adalah dengan melakukan sesuatu yang berhubungan dengan tujuan presentasi. Hal ini bermanfaat untuk meningkatkan kembali semangat dan fokus khalayak sebelum karyawan benar-benar mengakhiri acara presentasi.

d. Tayangkan video

Saat ini banyak sekali karyawan yang menayangkan video dalam presentasinya. Hal ini dilakukan karena otak manusia lebih mudah menangkap pesan dalam bentuk visual (yang bergerak ataupun hanya gambar) dibandingkan dengan hanya membaca teks. Carilah video yang berhubungan dengan materi presentasi, atau video-video motivasi dengan

durasi yang tidak terlalu lama tetapi mampu menyampaikan pesannya dengan baik. Cara ini cukup ampuh karena hampir setiap orang pasti senang menonton sesuatu. Karyawan harus jeli memanfaatkan situasi untuk menyampaikan inti pesan.

e. Nyanyikan lagu.

Tidak hanya menayangkan video, karyawan dapat juga mengajak khalayak untuk menyanyikan sebuah lagu. Pilih lagu populer yang mampu menyampaikan pesan karyawan dengan baik. Persiapkan lirik yang tepat dan mintalah mereka untuk menyanyikan lagu bersama-sama.

f. Jangan lupa mengucapkan, "Terima kasih!"

Sangat mudah untuk diucapkan dan tidak memerlukan biaya untuk melakukannya, tetapi jika lupa dilakukan dapat menimbulkan *image* yang tidak baik di mata khalayak. Karyawan dapat dinilai tidak sopan. Khalayak dapat menilai bahwa karyawan egois, hanya menyita waktu untuk presentasi tetapi tidak mau berterima kasih kepada khalayak yang telah meluangkan waktu dan perhatian menyimak presentasi tersebut.

13.7 Prinsip Presentasi

Prinsip presentasi adalah pedoman yang digunakan oleh seseorang untuk melakukan presentasi agar presentasi tersebut dapat berjalan dengan lancar dan tertata dengan baik. Ada banyak pedoman yang dapat digunakan untuk melakukan presentasi.

Presentasi penjualan dapat menerapkan Prinsip AIDDAS, yaitu:

1. *Attention* (perhatian)
2. *Interest* (minat)
3. *Desire* (hasrat)
4. *Decision* (keputusan)

5. *Action* (tindakan)
6. *Satisfaction* (kepuasan).

Secara singkat, prinsip AIDDAS dilakukan dengan 6 tahap. Tahap pertama adalah karyawan berupaya membangkitkan perhatian (*attention*) dari khalayak. Setelah karyawan mendapatkan perhatian, harus menciptakan kondisi di mana khalayak merasa minat untuk mengetahui lebih banyak terhadap materi presentasi (*interest*). Apabila khalayak sudah menunjukkan minatnya, akan tumbuh hasrat lebih kuat, khalayak membandingkan solusi yang ditawarkan dengan solusi dari pihak lain (*desire*). Jika khalayak yakin bahwa solusi yang ditawarkan lebih baik dari penawaran pihak lain, maka khalayak akan mengambil keputusan untuk menggunakan solusi yang ditawarkan (*decision*). Akhirnya mereka melakukan tindakan secara nyata atas solusi yang ditawarkan (*action*), sehingga kebutuhan atau keinginannya dapat terpuaskan (*satisfaction*).

Prinsip AIDDAS adalah prinsip yang cukup populer digunakan sebagai pedoman dalam aktivitas bisnis. Prinsip ini sangat sederhana, namun sangat bermanfaat sebagai metode presentasi, bahkan dapat digunakan sebagai pembangkit semangat para karyawan.

Garr Reynolds menyampaikan 7 prinsip presentasi sebagai berikut:

1. *Signal to Noise Ratio*.

Perbandingan antara yang penting (*signal*) dengan yang tidak penting (*noise*). Buanglah semua konten yang tidak penting. Tidak memasukkan materi yang di luar konteks yang akan dibicarakan. Isilah presentasi dengan informasi penting secara jelas tapi tidak bertele-tele.

2. *Picture Priority Effect*.

Slide presentasi akan terasa lebih menarik dan nyaman dilihat jika dilengkapi dengan gambar-gambar dari pada hanya sekedar kumpulan teks. Lengkapi slide presentasi dengan gambar,

grafik, tabel, data, animasi untuk membantu mengilustrasikan materi yang disampaikan. Hindarilah memasukkan teks dalam jumlah besar ke dalam slide karena akan membuat khalayak merasa jenuh. Prioritaskan untuk menyajikan lebih banyak gambar pada slide, lalu jelaskan makna setiap slide yang ditayangkan.

3. *Empty Space.*

Kesalahan terbesar pada saat presentasi adalah gatal untuk memasukkan berbagai konten di setiap inchi bingkai slide presentasi. Kita sering ingin memasukkan segala sesuatu di ruang yang masih kosong pada slide untuk membuatnya terlihat penuh. Hal yang dimasukan tersebut kadang tidak diperlukan dan tidak ada hubungannya sama sekali dengan tema presentasi. Semakin minimalis tampilan slide, semakin baik dan khalayak akan semakin fokus kepada pesan yang sedang disampaikan dalam presentasi.

4. *Contrast.*

Jika semua materi dianggap penting, maka sebenarnya tidak ada satu pun yang penting. Tentukan hal terpenting yang ingin disampaikan oleh karyawan dalam presentasi. Buat konten tersebut menjadi kontras dibanding dengan yang lainnya. Misalnya, karyawan ingin menonjolkan manfaat produk. Pada bagian slide tersebut, berikan effect berbeda dari slide lainnya, misalnya dengan warna yang terang, durasi yang lebih panjang, penjelasan yang lebih detail, dan berikan penekanan-penekanan pada kalimat-kalimat yang berisi pesan utama.

5. *Proximity.*

Proximity dalam hal ini adalah hal-hal yang berhubungan dengan kedekatan dalam slide tersebut. Misalnya, durasi antara slide satu dengan slide selanjutnya diusahakan tidak terlalu lama karena akan membuat khalayak jenuh terhadap slide tersebut.

Sebaliknya tidak terlalu singkat juga supaya khalayak masih memiliki kesempatan yang untuk menyimak.

6. *Alignment.*

Alignment atau kesejajaran adalah hal yang hampir sama dan berhubungan dengan proximity. Selalu perhitungkan kesejajaran konten dalam slide, jarak satu slide dengan slide lainnya seimbang. Proximity dan alignment adalah dua hal penting yang mengatur keindahan dalam slide.

7. *Repetition.*

Repetisi adalah penegasan dengan cara pengulangan kata yang sama dalam satu kalimat untuk membuat penegasan. Satukan segala hal yang berhubungan dengan repetisi. Repetisi memberikan kesan penyatuan terhadap hal-hal yang senada. Dengan kalimat-kalimat seperti itu, khalayak akan lebih mudah menangkap dan mengingat pesan yang disampaikan.

13.8 Tanggapan Khalayak Saat Presentasi

Saat karyawan melakukan presentasi, khalayak memberikan tanggapan, baik bersifat positif maupun negatif. Karyawan dapat menindaklanjuti secara profesional setiap tanggapan positif agar presentasi ditutup dengan berhasil. Karyawan juga harus dapat bertindak profesional dengan mengendalikan emosi saat banyak tanggapan negatif dari khalayak.

Beberapa tipe tanggapan negatif yang dilontarkan oleh khalayak dikemukakan oleh Renee Walkup dan Sandra McKee, sebagai berikut:

1. Penembak.

Penembak biasanya akan berbicara lepas kontrol, terbuka, dan membuat karyawan merasa tidak nyaman. Beberapa penembak bertujuan untuk menjatuhkan karyawan, mereka mencari tahu kelemahan karyawan. Sebagian penembak memiliki tujuan

berbeda, misalnya hanya ingin membuktikan kekuasaan dirinya, atau ingin diperhatikan tanpa maksud untuk menjatuhkan karyawan. Karyawan tidak boleh terbawa emosi menghadapi tanggapan si penembak. Karyawan harus mampu memahami pola penyerangan si penembak, dan apa tujuan sebenarnya. Jawablah pertanyaan dan pernyataan mereka dengan tanpa mengundang konfrontasi lebih lanjut.

2. **Tukang protes**

Seperti kebanyakan tukang protes dalam setiap aktivitas apapun, mereka adalah orang yang paling tidak setuju dengan apa saja yang disampaikan dan berusaha keras membantahnya. Khalayak dengan tipe ini biasanya hanya sedang merasa bosan sehingga mencari cara untuk menghilangkan kejenuhan dengan cara membantah dan memprotes setiap kata karyawan. Karyawan harus mampu menjawabnya dengan tenang, jangan membantah kembali, benarkan saja terlebih dahulu bantahannya, lalu jawablah pertanyaannya dengan menggunakan fakta-fakta yang ada.

3. **Si pintar.**

Si pintar adalah orang yang akan menjatuhkan karyawan dengan membeberkan fakta yang berlainan dengan yang disampaikan. Mereka memiliki ilmu dan pengetahuan yang jauh lebih luas dibandingkan karyawan, sehingga mereka dapat dengan mudah menjatuhkan rasa percaya diri karyawan. Mereka berupaya menjatuhkan karyawan dengan tujuan membanggakan dirinya sebagai seorang pakar, seseorang yang lebih mengerti, sehingga karyawan hanya akan terlihat bodoh.

Yang harus karyawan lakukan adalah tetap tenang dan jangan menjawab pertanyaan tersebut. Buatlah situasi menjadi ramai dengan memuji kepandaian si pintar. Lalu buatlah agar dia menjawab sendiri pertanyaannya, lalu mintalah komentar dari khalayak yang lain untuk mengalihkan perhatian, dan karyawan

dapat melanjutkan ke sesi selanjutnya tanpa perlu menanggapi pernyataan si pintar.

4. Sang pemicu.

Sang pemicu adalah orang yang mengetahui kelemahan karyawan, tetapi berusaha memancing karyawan untuk mengingat kelemahan tersebut. Sebagai contoh, karyawan lupa memberitahukan kelemahan solusi yang ditawarkan, dan sang pemicu peka terhadap hal ini. Dia akan bertanya “Apa kelemahan solusi Anda?” Jangan langsung berpikir bahwa dia akan menjatuhkan. Ingatlah kembali apakah karyawan sudah menjelaskan kelemahan solusi yang ditawarkan atau belum, jika belum, berarti mereka sedang memicu karyawan untuk mengingat kembali apa yang lupa walaupun sebenarnya hal itu adalah hal yang buruk. Sebuah pertanyaan yang bagi sebagian orang ditujukan untuk menjatuhkan, sebenarnya justru dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperjelas pesan pada presentasi penjualan.

BAB 14

KEPUASAN KERJA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian kepuasan kerja
- ❖ Teori kepuasan kerja
- ❖ Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja
- ❖ Mengukur kepuasan kerja karyawan
- ❖ Upaya pengembangan kepuasan kerja

14.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja perlu mendapatkan perhatian dari semua unsur yang ada di perusahaan. Kepuasan kerja berpengaruh baik bagi karyawan maupun perusahaan. Kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas yang dicapai oleh perusahaan.

Pengertian kepuasan kerja adalah perasaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap pekerjaannya, baik berupa perasaan yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan. Jika karyawan merasa senang terhadap pekerjaannya akan menimbulkan motivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya. Sebaliknya jika karyawan merasa kurang senang terhadap pekerjaannya, maka motivasi untuk melaksanakan pekerjaan juga akan rendah, sehingga produktivitas akan rendah juga.

Suatu perusahaan dapat dikatakan sukses jika memiliki hasil produktivitas kerja yang tinggi dari para karyawannya. Karyawan merupakan aset yang sangat penting bagi karyawan. Dengan demikian perusahaan harus terus berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

14.2 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori kepuasan kerja yang sudah terkenal. Teori tersebut antara lain:

1. Teori perbedaan

Teori ini membandingkan kepuasan kerja yang diharapkan oleh karyawan dengan kepuasan kerja yang secara nyata diterimanya. Jika terdapat kesesuaian antara harapan dan kenyataan, maka karyawan merasakan kepuasan. Sebaliknya karyawan akan merasakan tidak puas jika dia berharap tingkat kepuasan yang menurutnya lebih tinggi dari pada yang secara nyata dia rasakan.

2. Teori keadilan

Teori ini menerangkan bahwa karyawan akan merasa puas atau tidak puas tergantung kepada tingkat keadilan dengan cara membandingkan dirinya dan rekan satu levelnya. Jika perbandingan yang diterima oleh seorang karyawan dirasakan adil setelah dibandingkan dengan yang diterima oleh rekan kerjanya, maka karyawan tersebut akan mendapatkan kepuasan, dan sebaliknya.

3. Teori pemenuhan kebutuhan

Tingkat terpenuhinya kebutuhan karyawan menjadi indikator kepuasan yang dirasakan oleh karyawan tersebut. Dengan demikian semakin tinggi kebutuhan karyawan yang terpenuhi dari pekerjaan yang dimiliki dan dilaksanakan oleh karyawan, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan oleh

karyawan tersebut. Sebaliknya semakin rendah tingkat kebutuhan karyawan yang dapat dipenuhi dari pekerjaannya, maka semakin rendah juga kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

4. Teori kelompok acuan

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh kelompok acuan. Karyawan akan merasa puas jika yang diterimanya sesuai dengan standar dari kelompok acuan tersebut. Sebaliknya jika yang diterimanya masih di bawah standar kelompok acuan, maka karyawan tidak akan merasakan kepuasan.

14.3 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

1. Faktor Individu Karyawan

a Kecerdasan dan kecakapan khusus

Setiap karyawan memiliki tingkat kecerdasan dan kecakapan yang berbeda-beda. Kecerdasan lebih tinggi dan kecakapan khusus yang dimiliki oleh karyawan tertentu dan tidak dimiliki oleh karyawan lainnya akan menjadi nilai tambah untuk mendapatkan pekerjaan atau tugas yang lebih baik, sehingga kepuasan kerja akan lebih mudah dan lebih tinggi dicapai oleh karyawan yang bersangkutan.

b Usia

Karyawan pada usia produktif cenderung menginginkan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Jika suatu kepuasan kerja terpenuhi maka dia akan berupaya mencapai tingkat kepuasan lain yang lebih tinggi. Karyawan dengan usia lanjut tidak terlalu ambisius dalam mencapai kepuasan yang tinggi, mereka berharap dapat menikmati kepuasan atas kerja kerasnya pada usia muda.

c Jenis kelamin

Sesuai dengan kodrat dan tanggung jawabnya seorang karyawan laki-laki cenderung lebih agresif dari pada karyawan perempuan. Karyawan laki-laki menghendaki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

d Pendidikan

Jenjang pendidikan yang dimiliki oleh karyawan akan mempengaruhi pelaksanaan tugas dan tanggung jawab karyawan yang bersangkutan. Perhatian dari perusahaan juga kadang lebih tinggi terhadap karyawan yang memiliki jenjang pendidikan tinggi. Jenjang pendidikan yang lebih tinggi dapat memuluskan upaya karyawan untuk mencapai kepuasan kerja sampai tingkat tertentu. Semakin tinggi jenjang pendidikan karyawan, semakin tinggi tingkat kepuasan yang ingin dicapainya.

e Pengalaman kerja

Karyawan yang belum berpengalaman cenderung tidak terlalu *ngotot* mencapai kepuasan kerja yang tinggi. Mereka cukup senang jika hasil kerjanya dapat bermanfaat bagi perusahaan. Semakin berpengalaman seorang karyawan, maka tingkat kepuasan kerja yang ingin dicapainya relatif lebih tinggi.

f Pengendalian emosi

Karyawan memiliki tingkat pengendalian emosi yang berbeda, sehingga tingkat kepuasan kerja yang dapat dicapai dipengaruhi oleh kemampuan karyawan yang bersangkutan untuk mengendalikan emosinya.

g Kesiediaan menerima

Setiap karyawan memiliki perbedaan tingkat kesiediaan menerima atas suatu kondisi tertentu. Bagi karyawan tertentu akan menentang secara tegas kondisi di perusahaan yang

merugikan atau menekan posisi dan tanggung jawabnya, sementara itu bagi karyawan lainnya akan lebih mudah menerima dan memaafkan kondisi tidak nyaman tersebut.

h. Kepribadian dan kondisi fisik karyawan

Setiap karyawan memiliki kepribadian dan kondisi fisik yang berbeda-beda. Hal ini akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan yang ingin dicapainya di tempat kerja.

2. Faktor atasan

a. Pengawasan

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh pengawasan yang dilakukan oleh atasan. Jika atasan melakukan pengawasan yang terlalu ketat kepada karyawan, maka pada umumnya kepuasan kerja karyawan akan cenderung berkurang.

b. Pengarahan

Pengarahan dari atasan kepada karyawan akan berpengaruh baik terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Pada umumnya karyawan merasa senang jika mendapatkan bimbingan dan pengarahan dari atasan, terutama saat melaksanakan tugas yang cukup berat.

c. Komunikasi

Jalinan komunikasi antara atasan dan karyawan turut memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada karyawan, maka tingkat kepuasan kerja karyawan cenderung lebih baik juga.

d. Pengakuan

Karyawan akan merasa senang saat dirinya diakui oleh atasan sebagai bagian yang turut memberikan kontribusi dalam meringankan beban atasan, atau pengakuan terhadap karyawan dalam memberikan karya kepada perusahaan.

Dengan demikian pengakuan seorang atasan terhadap karyawannya akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan tersebut.

KISAH KEHIDUPAN BONUS LEMARI ES

Pak Wicaksono adalah pimpinan sebuah perusahaan distributor makanan ringan. Sikap dan perilaku dia selalu baik terhadap karyawannya, memberikan contoh keteladanan, bertutur kata yang sopan, tidak membedakan karyawan. Semua kebiasaan Pak Wicaksono telah berhasil mengambil hati karyawannya sehingga dia menjadi sosok pimpinan yang dicintai oleh seluruh karyawannya.

Suatu ketika Pak Wicaksono menyampaikan informasi bahwa perusahaan sedang dalam keadaan kesulitan keuangan karena keadaan ekonomi yang tidak stabil. Dia berpesan kepada para karyawannya untuk bersama-sama berjuang memasarkan produk makanan ringan lebih giat lagi agar perusahaan kembali stabil, bahkan dia pun sebagai sosok pimpinan akan terjun langsung menemani karyawan untuk berjualan.

Menanggapi kondisi perusahaan yang menghadapi kesulitan keuangan, dan termotivasi oleh pimpinan yang turun tangan berjualan, maka karyawan serasa memiliki kekuatan prima untuk memasarkan produk secara lebih giat dari sebelumnya.

Perjuangan yang dilakukan oleh Pak Wicaksono dan para karyawannya ternyata memberikan hasil yang luar biasa. Omzet perusahaan naik sangat tinggi sehingga keuntungan yang diperoleh sangat besar. Dengan demikian kondisi perusahaan kembali stabil. Hal ini membuktikan bahwa

kepuasan karyawan karena memiliki pimpinan yang baik telah memicu motivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan.

Tips:

Berikan kepuasan kerja kepada karyawan, maka karyawan pun akan memaksimalkan potensinya demi kebaikan perusahaan!

3. Faktor Rekan Kerja

a. Kerja sama

Pada umumnya karyawan akan lebih senang jika dapat bekerja sama dengan rekan kerja. Kesenangan akan lebih tinggi pada saat seorang karyawan menemukan kendala dalam pelaksanaan tugas di perusahaan, lalu mendapatkan bantuan dari teman rekan kerjanya.

b. Komunikasi

Tidak diragukan lagi bahwa komunikasi yang berjalan secara harmonis antarkaryawan, akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang terlibat dalam komunikasi tersebut. Karyawan akan lebih memiliki motivasi untuk datang ke tempat kerja lebih awal sehubungan dengan adanya komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja. Komunikasi yang baik dengan sesama rekan kerja juga dapat menyelesaikan berbagai konflik yang ada di perusahaan tersebut. Dengan demikian komunikasi akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

c. Persaingan

Persaingan yang berjalan secara tidak *fair* antar sesama karyawan akan menimbulkan kondisi yang tidak kondusif dalam pelaksanaan tugas masing-masing. Sebaliknya tingkat persaingan yang normal dapat memotivasi setiap karyawan

untuk bekerja dengan baik. Kondisi seperti ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan

4. Faktor Pekerjaan

a. Beban kerja

Beban kerja yang terlalu berat dapat menimbulkan kondisi kerja yang kurang baik bagi karyawan, sebaliknya beban kerja yang terlalu ringan dapat menimbulkan karyawan menjadi malas karena tugas yang dihadapi tidak memiliki tantangan tertentu. Dengan demikian beban kerja yang tidak terlalu berat dan tidak terlalu ringan lebih diharapkan oleh karyawan yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

b. Tempat kerja

Beberapa faktor yang menyangkut tempat kerja dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan akan merasa lebih puas bekerja di tempat yang sejuk dari pada tempat panas. Pada umumnya karyawan lebih puas bekerja di tempat yang tidak bising, cukup penerangan, terjamin kesehatan dan keselamatan kerja, gedung yang bersih, tata letak meja dan kursi, peralatan berfungsi baik.

c. Kejelasan standar kerja

Karyawan akan merasa senang melaksanakan tugas dengan standar operasi yang jelas. Dengan demikian setiap tugas ada petunjuk yang dapat diikuti atau menjadi contoh. Semakin jelas standar operasi dari setiap tugas akan semakin memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

d. Waktu kerja

Stres kerja sering muncul saat karyawan berhadapan dengan waktu penyelesaian tugas dan waktu pelaporan yang terlalu sempit. Sampai batas tertentu stres kerja akan menimbulkan kinerja karyawan menjadi rendah. Dengan demikian pada

umumnya karyawan akan merasa puas dalam melaksanakan berbagai tugas dengan waktu yang fleksibel.

e. Kesempatan promosi jabatan

Promosi jabatan sangat diharapkan oleh para karyawan. Dengan demikian jika perusahaan memberikan peluang promosi jabatan kepada karyawan, maka karyawan akan merasa lebih puas walaupun mereka belum tentu akan mendapatkan peluang promosi jabatan tersebut.

f. Jaminan finansial

Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk memberikan jaminan finansial kepada setiap karyawan. Jaminan finansial ini bukan hanya jumlah uang yang harus diberikan kepada karyawan, tetapi jadwal yang tepat sesuai dengan yang disepakati dan diketahui oleh kedua belah pihak.

Menurut Wexley dan Yuki yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:265) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Karakteristik Individu

a. *Needs* (kebutuhan)

Kepuasan individu karyawan dipengaruhi oleh seberapa besar kebutuhannya dapat dipenuhi dari pekerjaan yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat kebutuhan yang dapat dipenuhi, maka semakin puas karyawan tersebut.

b. *Values* (nilai-nilai)

Nilai-nilai tentang baik dan buruk yang dianut oleh karyawan menjadi indikator bagi setiap karyawan dalam memilih dan melaksanakan pekerjaan sehari-hari di perusahaan.

c. *Personality Traits* (ciri-ciri kepribadian)

Ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara berpikir, cara memutuskan, cara merasakan sesuatu, dan cara menyelesaikan pekerjaan.

2. Variabel situasional

- a. *Current social comparison* (Perbandingan terhadap situasi kini)
Karyawan selalu membandingkan apa yang diperolehnya dengan apa yang telah disumbangkan kepada perusahaan. Karyawan membandingkan antara apa yang diperolehnya dengan yang diperoleh oleh rekan kerjanya, karyawan membandingkan apa yang diperolehnya saat ini dengan yang telah diperolehnya pada masa lalu.
- b. *Reference group* (Pengaruh kelompok acuan)
Kelompok acuan dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan karyawan terhadap pekerjaannya.
- c. *Job factors in priors experiences* (pengaruh pengalaman kerja sebelumnya)
Harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dipengaruhi oleh persepsi mengenai pekerjaan sebelumnya. Persepsi karyawan terhadap masa lalu sangat penting untuk membentuk harapan minimum yang mungkin diperoleh dari pekerjaan saat ini.

3. Karakteristik pekerjaan

- a. *Compensation* (imbalan)
Gaji merupakan salah satu faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan karyawan. Jika perusahaan membayar karyawan dengan gaji di bawah standar akan menimbulkan ketidakpuasan karyawan tersebut. Demikian juga jika karyawan merasa telah bekerja dengan lebih dari standar yang seharusnya dilaksanakan pasti mengharapkan gaji yang lebih tinggi.

b. *Supervition* (pengawasan)

Pada umumnya karyawan akan merasa puas jika atasan menunjukkan dukungan dan perhatian dalam pelaksanaan pekerjaan dibandingkan dengan jika atasan tidak peduli dan selalu mengkritik. Di samping itu kesempatan yang diberikan atasan kepada bawahan untuk berpartisipasi akan menambah tingkat kepuasan kerja karyawan.

c. *Work it self* (pekerjaan itu sendiri)

Sifat-sifat pekerjaan yang dihadapi oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat beberapa dimensi pekerjaan yaitu:

1) *Skill variety*

Pekerjaan akan menuntut keterampilan yang berbeda-beda dari setiap karyawan. Karyawan yang baik adalah yang memiliki keterampilan lebih tinggi dari pada mayoritas karyawan lainnya.

2) *Task identity*

Sampai seberapa jauh dan rinci kelengkapan suatu tugas mulai dari awal sampai akhir.

3) *Task signicance*

Seberapa jauh suatu pekerjaan berpengaruh terhadap kehidupan dari pekerjaan orang lain baik di dalam maupun di luar perusahaan.

4) *Autonomy*

Seberapa jauh pekerjaan memberikan kebebasan, dan keleluasan dalam hal merencanakan dan menentukan prosedur yang akan digunakan untuk menyelesaikannya.

5) *Feedback from the job self*

Sampai seberapa jauh karyawan memperoleh keterangan yang jelas dan langsung tentang efektivitas dari pekerjaan yang telah dilakukannya untuk perusahaan.

d. *Co-worker* (rekan kerja)

Interaksi yang terjadi sesama karyawan akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja.

e. *Job security* (keamanan kerja)

Rasa aman diperoleh dari adanya suasana kerja yang menyenangkan tidak ada rasa takut akan sesuatu hal yang tidak pasti dan tidak ada kekhawatiran akan diberhentikan secara tiba-tiba.

f. *Advancement opportunity* (kesempatan perubahan status)

Peranan faktor ini kuat terhadap kepuasan kerja karyawan, khususnya bagi karyawan yang memiliki keinginan untuk maju dan berkembang lebih baik dari kondisi saat ini.

Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo (2012:504) faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. *Need fulfilment* (Pemenuhan Kebutuhan)

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh sampai sejauh mana kebutuhan dapat dipenuhi dari pekerjaannya.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Tingkat kepuasan kerja karyawan diperoleh dari selisih antara kepuasan kerja yang diharapkan dengan kepuasan kerja yang dirasakan atau diterima.

3. *Value attainment* (Pencapaian Nilai)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (Keadilan)

Kepuasan kerja diperoleh sesuai dengan sumbangan karyawan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

5. *Dispositional/Genetic components* (Komponen Genetik)

Seberapa besar tingkat seseorang dapat menerima pekerjaan di perusahaan. Semakin tinggi kesediaannya menerima kondisi yang ada semakin puas perasaan seorang karyawan.

Menurut Fred Luthans yang dikutip oleh Didit Darmawan (2013:59) menyatakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Isi pekerjaan itu sendiri adalah sumber utama kepuasan. Hal ini meliputi kemampuan pekerjaan, menyediakan tugas-tugas penting.

2. Pembayaran

Karyawan melihat pembayaran tersebut sebagai cerminan bagaimana organisasi melihat kontribusi mereka terhadap organisasi.

3. Promosi

Kesempatan promosi mempunyai pengaruh luas terhadap kepuasan kerja. Karyawan yang mendapatkan promosi jabatan ke jenjang yang lebih tinggi akan menerima kepuasan kerja yang lebih tinggi juga dari pada jabatan sebelum adanya kenaikan jabatan.

4. Pengawasan

Ada dua dimensi gaya pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu *employee centeredness* dan partisipasi. *Employee centeredness* yang diukur dengan tingkat ketertarikan personal kepada karyawan yang ditunjukkan dengan memeriksa hasil-kerja bawahan, memberikan nasehat kepada bawahan, dan melakukan komunikasi yang baik. Partisipasi yaitu mengizinkan bawahan berpartisipasi dalam membuat keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.

5. Suasana kerja.

Suasana kerja seperti rekan sekerja, kerja sama erat atau kondisi kerja yang mendukung seperti keadaan yang bersih, teratur, dan nyaman. Suasana yang nyaman cenderung memberikan semangat kerja yang tinggi sehingga kepuasan kerja juga dapat lebih tercapai tinggi.

Menurut Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:16) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Kedudukan

Orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan yang lebih rendah. Dengan demikian karyawan banyak yang berupaya mencapai kedudukan yang lebih tinggi dari pada kedudukan yang dimiliki oleh karyawan tersebut saat ini, juga jika dibandingkan dengan kedudukannya dengan orang lain.

2. Pangkat

Pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat. Karyawan selalu berupaya mencapai pangkat yang lebih tinggi untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi juga.

3. Umur

Dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40-45 tahun adalah karyawan yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.

4. Mutu pengawasan

Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari perusahaan tempatnya bekerja.

Menurut Ghiselli dan Brown yang dikutip oleh Danang Sunyoto (2013:16) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu:

1. Faktor hubungan antar karyawan

a. Hubungan atasan dengan karyawan

Kualitas hubungan atasan bawahan sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin harmonis hubungan antar kedua pihak tersebut, semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

b. Hubungan antar karyawan

Karyawan pada dasarnya merupakan makhluk individu dan makhluk sosial, yang tidak terlepas dari interaksi antara satu karyawan dengan karyawan lainnya. Hubungan yang terjalin baik antar sesama karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

c. Kondisi kerja

Kondisi di tempat kerja turut membantu pencapaian kepuasan kerja karyawan. Kondisi kerja yang baik tersebut harus diciptakan oleh semua pihak yang ada di perusahaan, mulai level tertinggi sampai kepada karyawan pelaksana. Kondisi kerja yang baik akan menunjang tercapainya kepuasan kerja karyawan, sebaliknya kondisi kerja yang tidak nyaman akan menghambat kepuasan kerja karyawan.

d. Sugesti sesama teman

Kepuasan yang dirasakan oleh seorang karyawan akan menjadi sugesti atau pendorong bagi tercapainya kepuasan

kerja karyawan yang lainnya di perusahaan. Sering juga dijadikan standar kepuasan kelompok acuan sebagai tingkat kepuasan yang seharusnya dicapai oleh karyawan.

2. Faktor individu

a Sikap

Sikap dan perilaku yang sudah menjadi kebiasaan karyawan dalam menanggapi pekerjaan dan kondisi kerja akan berpengaruh terhadap sejauh mana karyawan tersebut dapat menerima kepuasan kerja.

b Usia

Pada umumnya karyawan usia produktif menghendaki tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Mereka sering merasakan ketidak-puasan, dirinya berontak untuk mendapatkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

c Jenis kelamin

Jenis kelamin karyawan akan berpengaruh terhadap tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

3. Faktor luar

a Keluarga karyawan

Keluarga karyawan walaupun secara tidak langsung tetap berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Keluarga karyawan yang merasa puas akan lebih memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik di perusahaan. Sebaliknya jika keluarga karyawan mendapatkan ketidakpuasan, dapat memicu suasana hati yang tidak baik bagi karyawan tersebut.

b Rekreasi

Hiburan, liburan, dan rekreasi yang diselenggarakan oleh perusahaan bagi karyawan dan keluarga karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan bekerja dengan

semangat dan penuh loyalitas bagi perusahaan yang bersangkutan.

c Pendidikan

Sebaiknya perusahaan memberikan penghargaan terhadap jenjang pendidikan yang telah diperoleh karyawan. Perusahaan tidak menyama-ratakan tingkat pendidikan yang berbeda-beda agar tidak menimbulkan kecemburuan bagi sebagian karyawan. Hal ini pula akan memotivasi karyawan lainnya untuk meningkatkan jenjang pendidikannya yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerja.

14.4 Mengukur Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Robbins yang dikutip oleh Wibowo (2012:510) terdapat dua cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja karyawan. Kedua hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. *Single Global Rating*

Cara ini dilakukan dengan meminta individu karyawan merespon pernyataan atau menjawab pertanyaan yang diajukan.

2. *Summation Score*

Skor dari berbagai indikator kepuasan kerja karyawan disusun peringkatnya dengan standar tertentu yang ditetapkan oleh perusahaan.

Pengukuran kepuasan kerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:126) dapat dilakukan dengan beberapa cara sebagai berikut:

1. Pengukuran dengan skala indeks deskripsi jabatan

Karyawan ditanya mengenai pekerjaan atau jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk terhadap dimensi kerja, pengawasan, upah, promosi, dan co-worker. Setiap pertanyaan dijawab dengan alternative jawaban "ya", "tidak", "tidak tahu."

2. Pengukuran berdasarkan ekspresi wajah
Karyawan diminta berkomentar dengan memilih ekspresi wajah sesuai perasaannya. Ekspresi wajah mencerminkan sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.
3. Pengukuran dengan kuesioner Minnesota
Karyawan diminta memilih alternatif jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya. Alternative jawaban ini mencakup sangat tidak puas, tidak puas, netral, memuaskan, sangat memuaskan.

14.5 Upaya Pengembangan Kepuasan Kerja

Karyawan yang puas akan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Sehubungan dengan itu perusahaan sebaiknya berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Salah satu upaya yang dapat ditempuh adalah dengan melakukan penelitian tentang kepuasan kerja karyawan.

Beberapa tema penelitian yang dapat dilakukan oleh perusahaan mengenai kepuasan kerja karyawan, antara lain:

1. Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan.
2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap perputaran kerja karyawan.
3. Pengaruh kepuasankerja terhadap motivasi kerja karyawan.
4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja karyawan.

BAB 15

KONFLIK DAN STRES KERJA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian konflik kerja
- ❖ Bentuk-bentuk konflik kerja
- ❖ Faktor penyebab terjadinya konflik kerja
- ❖ Metode penyelesaian konflik kerja
- ❖ Pengertian stres kerja
- ❖ Penyebab stres kerja
- ❖ Akibat stres kerja
- ❖ Pengaruh stres terhadap produktivitas kerja
- ❖ Cara mengatasi stres kerja
- ❖ Penelitian Manajer SDM tentang Konflik dan Stres Kerja

15.1 Pengertian Konflik Kerja

Konflik kerja adalah perbedaan antara yang diharapkan oleh seseorang dengan yang terjadi secara nyata terhadap dirinya, orang lain, atau perusahaan.

Pengertian konflik kerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:155) adalah suatu pertentangan yang terjadi antara yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan.

Pengertian konflik kerja menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2015: 718) sebagai berikut:

Ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi atau perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi.

15.2 Bentuk-bentuk Konflik Kerja

Menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2015: 718) bentuk-bentuk konflik kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Konflik kerja berdasarkan pelakunya
 - a. Konflik internal
 - b. Konflik eksternal
2. Konflik kerja berdasarkan penyebabnya
 - a. Konflik karena ingin mendapatkan keuntungan sendiri
 - b. Konflik karena perbedaan pendapat, penilaian, dan norma.
3. Konflik kerja berdasarkan akibatnya
 - a. Konflik yang baik
 - b. Konflik yang buruk.

Bentuk-bentuk konflik di dalam organisasi atau perusahaan menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:155) sebagai berikut:

1. Konflik hierarki
Konflik yang terjadi pada tingkatan hierarki perusahaan, misalnya konflik antara manajer dengan karyawan
2. Konflik fungsional
Konflik yang terjadi dari bermacam-macam fungsi departemen dalam perusahaan, misalnya konflik yang terjadi antara bagian produksi dan bagian pemasaran.

3. Konflik staf dengan kepala unit

Konflik yang terjadi antara pemimpin unit dengan stafnya terutama dengan staf yang berhubungan dengan wewenang atau otoritas kerja, misalnya karyawan staf secara informal mengambil wewenang berlebihan.

4. Konflik formal-informal

Konflik yang terjadi yang berhubungan dengan norma yang berlaku di organisasi informal dan formal, misalnya pemimpin yang menempatkan norma yang salah pada organisasi.

15.3 Faktor Penyebab Terjadinya Konflik Kerja

Banyak faktor yang dapat menyebabkan terjadinya konflik kerja di perusahaan, antara lain:

1. Tidak adanya koordinasi kerja

Sehubungan dengan tidak ada koordinasi dalam pelaksanaan tugas mengakibatkan beban kerja bagi masing-masing karyawan menjadi tidak seimbang.

2. Saling ketergantungan

Pekerjaan suatu bagian di perusahaan banyak dipengaruhi oleh bagian lainnya karena produk yang dihasilkan berasal dari proses pada bagian sebelumnya. Dengan demikian jika hasil pekerjaan pada bagian hulu tidak baik akan mempengaruhi kinerja pada bagian selanjutnya. Konflik terjadi saat kedua bagian tersebut saling menyalahkan.

3. Saling mengandalkan

Antarkaryawan terkadang saling mengandalkan sehingga tidak ada kejelasan siapa yang sebenarnya harus mengerjakan tugas tertentu. Seorang karyawan berharap rekan kerjanya yang akan mengerjakan suatu tugas, padahal rekan kerja tersebut justru berharap orang lain pula yang akan mengerjakannya.

4. Uraian pekerjaan yang tidak jelas

Ketidakjelasan suatu uraian pekerjaan akan membuat karyawan menemukan kesulitan dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Ketidakjelasan uraian pekerjaan dapat diakibatkan oleh isi uraian pekerjaan yang tidak rinci, pertanggungjawaban yang tidak jelas, atau sosialisasi dari uraian pekerjaan tersebut yang tidak memadai.

5. Tidak memahami tujuan

Karyawan hanya dilibatkan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu. Mereka tidak memahami tujuan akhir dari pekerjaan yang diberikan kepadanya. Hal ini kadang membuat karyawan merasa dirinya hanya sebagai mesin yang harus menghasilkan produk tepat waktu tanpa mengetahui apa yang dilakukan manajemen terhadap produk tersebut.

6. Perbedaan motivasi kerja

Setiap karyawan memiliki motivasi kerja yang berbeda-beda. Tidak menutup kemungkinan motivasi kerja seorang karyawan bertentangan dengan motivasi kerja rekan dsatu divisinya sehingga menimbulkan konflik antarkaryawan.

7. Ketidakadilan kompensasi

Hal sangat rentan menimbulkan konflik adalah ketidakadilan kompensasi. Jika karyawan sudah memiliki persepsi adanya ketidakadilan baik yang menyangkut jumlah kompensasi maupun waktu pembagian kompensasi akan menimbulkan konflik antarkaryawan, bahkan antara karyawan dengan pihak manajemen. Jika hal ini dibiarkan dalam jangka waktu yang lama akan menimbulkan suasana kerja yang tidak kondusif. Suasana demikian dapat memicu terjadinya mogok kerja sebagai wujud protes karyawan kepada pihak manajemen perusahaan.

Faktor penyebab konflik kerja menurut Veithzal Rivai Zainal, dkk (2015: 720) sebagai berikut:

1. Saling ketergantungan tugas
2. Perbedaan tujuan dan prioritas
3. Faktor birokratik
4. Kriteria penilaian prestasi yang saling bertentangan
5. Persaingan terhadap sumber daya yang langka
6. Sikap menang-kalah

15.4 Metode Penyelesaian Konflik Kerja

Terdapat beberapa pilihan metode yang dapat digunakan untuk menyelesaikan konflik kerja di perusahaan, antara lain:

1. Metode kekuasaan

Metode ini dapat dilakukan oleh manajer atau pimpinan perusahaan untuk menyelesaikan konflik yang terjadi. Manajer dapat memaksa karyawan yang sedang berkonflik untuk berdamai dengan lebih mengedepankan kepentingan atau tujuan perusahaan dari pada berkonflik antarkaryawan yang akan menghambat pencapaian tujuan tersebut.

2. Metode musyawarah

Karyawan yang sedang berkonflik difasilitasi oleh manajer untuk bermusyawarah dengan harapan akan tercapai kata mufakat. Cara ini akan berjalan dengan baik jika karyawan yang berkonflik dapat menurunkan egonya masing-masing, duduk bersama secara rasional dan menghindarkan diri dari unsur emosional.

3. Metode pihak ketiga

Jika cara pertama dan cara kedua tidak dapat dilakukan dengan baik, maka manajer dapat menggunakan jasa ahli untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di perusahaan. Jika masalah utama penyebab konflik memasuki wilayah hukum, maka manajer dapat mengundang ahli di bidang hukum. Jika

penyebab konflik menyangkut kesehatan karyawan, maka manajer dapat mengundang ahli medis, dan cara-cara lain yang dapat ditempuh sesuai dengan penyebab terjadinya konflik kerja di perusahaan.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2009:156) terdapat beberapa cara untuk mengatasi konflik kerja sebagai berikut:

1. Pemecahan masalah
2. Tujuan tingkat tinggi
3. Perluasan sumber
4. Menghindari konflik
5. Melicinkan konflik
6. Kompromi
7. Perintah dari wewenang
8. Mengubah variabel manusia
9. Mengubah variabel struktural
10. Mengidentifikasi musuh bersama.

15.5 Pengertian Stres Kerja

Setiap karyawan merasakan tingkat stres yang berbeda-beda tergantung pada bagaimana karyawan tersebut merespon masalah yang dihadapi.

Stres dapat diartikan sebagai suatu keadaan di mana seorang karyawan merasa tertekan secara psikologis dalam menghadapi beban pekerjaan dan lingkungan tempatnya bekerja.

Berdasarkan pengertian di atas terdapat beberapa unsur utama stres kerja, yaitu:

1. Karyawan

Pihak yang mengalami stres kerja ini adalah karyawan. Stres kerja dapat terjadi pada karyawan pada tingkat operasional sampai tingkat manajemen. Semakin tinggi tingkatan karyawan dari sisi struktural, pada umumnya mengalami stres kerja yang

lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan pada tingkat operasional

2. Tertekan secara psikologis

Stres dirasakan oleh karyawan secara psikologis. Pada umumnya orang yang sedang stres akan nampak gejala seperti terlihat dari emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, rasa cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat.

3. Beban kerja

Stres kerja pada umumnya dihadapi oleh karyawan yang merasakan bahwa beban kerjanya melebihi batas kemampuan. Beban kerja yang berlebihan dapat terjadi karena batas waktu penyelesaian tugas tertentu sudah semakin singkat, target yang harus dicapai secara kuantitas yang terlalu banyak, atau jenis pekerjaan yang terlalu memeras energi secara fisik, dan pekerjaan yang cukup berbahaya.

4. Lingkungan kerja

Stres kerja dapat muncul karena tempat bekerja yang jauh dari keluarga, lingkungan yang terlalu bising atau sebaliknya terlalu sepi, lingkungan yang tidak aman, dan lain-lain.

Pengertian stres menurut Ivancevich dan Matterson sebagai berikut:

Stres merupakan respon adaptis, di tengah perbedaan individu yang merupakan suatu konsekuensi dari tindakan, situasi atau kejadian eksternal (lingkungan) yang menempatkan tuntutan fisik dan psikologis yang berlebihan terhadap seseorang.

Pengertian Stres menurut Danang Sunyoto (2013:215) sebagai berikut:

Kondisi dinamis di mana seseorang dihadapkan pada konfrontasi antara kesempatan, hambatan, atau permintaan akan apa yang dia inginkan dan hasilnya dipersepsikan tidak pasti dan penting.

Pendapat lainnya yang dikemukakan oleh Hani Handoko (2008:200) pengertian stres adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Menurut Ivancevich, Gibson, Donnely pengertian stres sebagai berikut:

Suatu tanggapan penyesuaian yang dilatarbelakangi oleh perbedaan individu atau proses psikologi yang merupakan konsekuensi setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi, peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis/fisik yang berlebihan kepada seseorang.

Pengertian stres kerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:157) sebagai berikut:

Perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan. Stres kerja ini terlihat dari emosi tidak stabil, perasaan tidak tenang, suka menyendiri, sulit tidur, merokok yang berlebihan, tidak bisa rileks, cemas, tegang, gugup, tekanan darah meningkat, dan mengalami gangguan pencernaan.

15.6 Penyebab Stres Kerja

Stres kerja dapat disebabkan oleh faktor tertentu, sebagai berikut:

1. Beban kerja

Beban kerja setiap karyawan berbeda-beda sesuai dengan posisi dan tanggung jawab masing-masing di perusahaan. Jika seorang

karyawan merasakan beban kerja yang diterimanya di luar batas kemampuannya dapat menimbulkan stres kepada karyawan yang bersangkutan

2. Waktu penyelesaian kerja

Waktu penyelesaian pekerjaan yang terlalu singkat, dapat menimbulkan pikiran, sikap, dan perilaku karyawan menjadi tidak fokus. Semakin lebih mendekati kepada jatuh tempo, maka akan semakin stres karyawan tersebut.

3. Pengawasan kerja

Jenis pengawasan yang terlalu ketat dari atasan terhadap bawahan dapat menimbulkan karyawan tersebut menjadi tertekan, sehingga merasa tidak nyaman dalam melaksanakan tugas. Sebaliknya tanpa adanya pengawasan juga dapat menimbulkan stres kerja karena karyawan merasa tidak diperhatikan oleh atasannya.

4. Suasana kerja yang tidak nyaman

Suasana di tempat kerja yang tidak nyaman terutama yang menyangkut hubungan atasan dengan bawahan, atau hubungan antar karyawan, termasuk hubungan pihak manajemen dengan pemilik perusahaan dapat menimbulkan stres bagi karyawan yang harus melaksanakan berbagai tugas sehari-hari di tengah-tengah suasana yang tidak harmonis tersebut.

5. Perbedaan nilai

Nilai-nilai yang diakui dan dipaksakan oleh pimpinan kepada karyawan akan memicu stres bagi karyawan yang memiliki nilai-nilai yang berbeda dengan pimpinan.

6. Tidak tersedianya staf/media konsultasi

Saat karyawan merasakan stres ada baiknya untuk berkonsultasi kepada ahlinya. Jika di perusahaan tidak ada tenaga ahli tersebut atau tidak adanya media untuk berbagi rasa stres dan mencari

solusi atas kondisi yang dihadapi maka tingkat stres karyawan dapat memuncak menjadi suatu depresi berat.

7. Sanksi dari perusahaan

Sanksi yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat memicu stres karyawan yang bersangkutan. Sanksi yang dirasakan terlalu berat oleh karyawan atau sanksi yang diberikan tanpa alasan yang jelas atau dengan alasan yang tidak dapat diterima oleh karyawan yang menerima sanksi tersebut akan menimbulkan stres. Demikian juga sanksi yang diberikan secara berbeda kepada beberapa karyawan yang melakukan kesalahan yang sama.

8. Lingkungan kerja di perusahaan

Banyak lingkungan kerja yang dapat membuat stres karyawan antara lain tempat kerja terlalu bising, suhu udara terlalu dingin atau panas, lingkungan yang terlalu kotor dan berbau tidak sedap, kondisi kerja yang berbahaya.

9. Kondisi fisik dan kesehatan karyawan

Kondisi fisik karyawan yang terlalu lelah, merasa haus atau lapar, atau sedang kurang sehat dapat mempermudah terjadinya stres kerja.

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan stres dikemukakan oleh John Suprihanto (2003) sebagai berikut:

1. Penyebab fisik

a. Kebisingan

Kebisingan dengan intensitas tertentu, yang berlangsung secara terus-menerus dalam jangka waktu panjang dapat menjadi sumber stres bagi karyawan.

b. Kelelahan

Masalah kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun.

c Penggeseran kerja

Perusahaan yang sering mengubah pola kerja dapat menimbulkan stres kerja karyawan. Hal ini disebabkan karena karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama dan sudah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan sebelumnya harus beradaptasi lagi dengan pola kerja baru.

d Jetlag

Jetlag adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Untuk itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh di mana terdapat perbedaan waktu, agar beristirahat minimal 24 jam sebelum melakukan suatu aktivitas.

e Suhu dan kelembaban

Bekerja dalam suatu ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi stres kerja karyawan.

2. Beban Kerja

Beban kerja yang terlalu berat dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang, sehingga menimbulkan stres. Tingkat keahlian yang dituntut perusahaan terlalu tinggi, kecepatan kerja yang dirasakan terlalu tinggi oleh karyawan, atau volume kerja terlalu banyak dapat menyebabkan stres.

3. Sifat Pekerjaan

a Kesulitan beradaptasi dengan situasi tertentu misalnya setelah mengalami mutasi karyawan.

b Pengawasan terlalu ketat dari atasan dapat menyebabkan seseorang merasa terancam kebebasannya.

c Stres dapat terjadi juga pada saat seseorang tidak memiliki kemampuan bekerja dengan cepat sesuai dengan tuntutan perusahaan.

d Tugas yang tidak jelas bagi karyawan akan membuat karyawan tersebut bingung, dan jika berjalan lama maka karyawan itu akan stres.

e Karyawan menjadi stres jika tidak ada kejelasan tentang standar kerja.

4. Kebebasan

Bagi sebagian karyawan adanya kebebasan yang berlebihan membuat mereka merasa tidak pasti untuk melakukan berbagai aktivitas di perusahaan.

5. Masalah Pribadi

Kesulitan yang dialami di rumah, masalah keuangan, konflik dengan orang tua atau mertua, dapat mengakibatkan seseorang merasa stres pada saat bekerja.

15.7 Akibat Stres Kerja

Akibat stres dirasakan berbeda-beda antar satu individu dengan individu yang lainnya. Akibat stres yang umum terjadi sebagai berikut:

1. Akibat Fisik

Secara fisik anggota tubuh akan merasakan gejala tertentu sebagai akibat stres yang dialaminya. Adanya peningkatan volume detak jantung, meningkatnya tekanan darah, sakit kepala, demam, keringat dingin, dan mual.

2. Akibat Psikologis

Secara psikologis stres akan berakibat pada timbulnya kecemasan, ketegangan, kekesalan, kejenuhan, malas, tidak bersemangat.

3. Akibat Tindakan

Seseorang yang sedang merasakan stres sampai batas tertentu pada umumnya cenderung mengalami penurunan kinerja atau

produktivitas, sering mangkir kerja dapat juga sampai berhenti bekerja, tidak dapat mengendalikan emosi, berubahnya kebiasaan sehari-hari seperti mengkonsumsi alkohol, lebih sering merokok, sulit tidur, tidak ada nafsu makan atau sebaliknya makan secara berlebihan, dan lain-lain.

Akibat stres menurut T. Cox yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:260) sebagai berikut:

1. Dampak Subjektif
Kekhawatiran, kegelisahan, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, frustrasi, kehilangan kesabaran, perasaan terkucil, merasa kesepian.
2. Dampak Perilaku
Karyawan dapat berperilaku emosional setiap menghadapi hambatan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.
3. Dampak Kognitif
Ketidakmampuan mengambil keputusan yang sehat, daya konsentrasi menurun, kurang perhatian, sangat peka terhadap kritik, dan hambatan mental.
4. Dampak Fisiologi
Kencanduan glukosa, darah tinggi, denyut jantung dan tekanan darah meningkat, mulut kering, berkering, bola mata melebar, demam.
5. Dampak Kesehatan
Kepala terasa sakit sebelah, mimpi buruk, sering mengalami sulit tidur.
6. Dampak Organisasi
Produktivitas dan loyalitas menurun.

15.8 Pengaruh Stres Terhadap Produktivitas Kerja

Stres berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Berdasarkan tingkat stres yang dialami karyawan maka pengaruhnya terhadap produktivitas kerja akan berbeda-beda. Pengaruh tersebut sebagai berikut:

1. Jika karyawan mengalami stres yang relatif rendah dan terjadi dalam waktu singkat dapat meningkatkan produktivitas kerja karena pada umumnya karyawan akan lebih termotivasi untuk bekerja lebih cepat, lebih giat, dan melakukan berbagai hal yang baik.
2. Jika karyawan mengalami stres yang relatif rendah, tetapi terjadi dalam jangka waktu lama dapat menurunkan produktivitas kerja karena karyawan tersebut merasakan kelelahan, kejenuhan, kecemasan, sehingga produktivitas kerja akan menjadi lebih rendah.
3. Jika karyawan mengalami stres yang tinggi maka produktivitas kerja akan rendah karena karyawan pada umumnya akan memiliki motivasi kerja yang rendah juga.

15.9 Cara Mengatasi Stres Kerja

Banyak cara yang dapat dilaksanakan untuk mengatasi stres kerja. Peran manajemen dan karyawan sangat diperlukan untuk mengatasi stres kerja. Beberapa cara yang dapat ditempuh untuk mengatasi stres kerja sebagai berikut:

1. Solusi langsung pada penyebab stres
Cara yang tepat ditempuh adalah mengetahui apa yang menjadi penyebab terjadinya stres yang menimpa karyawan. Setelah mengetahui penyebabnya barulah diberikan solusi sesuai dengan penyebab stres tersebut. Misalnya jika karyawan stres karena bekerja di ruangan yang panas, maka alternatif solusi adalah dengan memberikan ventilasi udara yang cukup

terhadap ruang kerja tersebut atau menambahkan *air conditioner* (AC). Jika karyawan mengalami stres karena penerangan yang tidak cukup di ruang kerjanya, maka alternatif solusinya adalah menambahkan penerangan di ruangan tersebut.

KISAH KEHIDUPAN JUMAT YANG STRES

Sepulang kerja menjadi TKW dari Arab, Sulastri yang lulusan SD membuka usaha toko kelontongan. Selama satu tahun pertama sejak toko kelontongan tersebut dibuka, Sulastri selalu menemukan masalah khususnya pada saat tibanya penagihan dari beberapa perusahaan minuman ringan yang produknya dijual di tokonya. Mereka sering datang bersama-sama yaitu pada hari Jumat. Dengan demikian Sulastri harus menyediakan uang dalam jumlah relatif besar setiap hari Jumat. Hal ini sering membuat Sulastri menjadi stres.

Suatu ketika secara kebetulan ada seorang dosen yang mampir ke tokonya untuk membeli ballpoint. Mengetahui yang datang adalah seorang dosen, Sulastri tidak malu-malu untuk bertanya kepadanya guna mencari solusi atas masalah rutin yang dihadapinya

Dengan tersenyum dosen itu menyarankan agar Sulastri menyebarkan jadwal pembayaran kepada perusahaan-perusahaan minuman ringan tersebut. Kepada perusahaan minuman ringan tertentu tetap dibayar hari Jumat, dan kepada perusahaan-perusahaan lainnya dijadwalkan pada hari-hari yang berbeda, sehingga beban pembayaran tidak menumpuk pada hari Jumat saja.

Singkat cerita Sulastri mempraktikkan saran dosen tersebut. Ternyata cara itu cukup baik untuk menyelesaikan masalah toko kelontongan Sulastri. Selamat tinggal stress...

Tips:

Ketahuilah apa yang menjadi penyebab stres, lalu cari solusi sesuai penyebabnya. Selamat mencoba!

2. Kebersamaan

Manajemen perusahaan dapat lebih dekat dengan karyawan sehingga karyawan merasa menjadi bagian dari perusahaan bukan hanya sebagai mesin yang hanya terlibat aktif dalam aktivitas produksi. Pada saat tertentu sebaiknya manajemen perusahaan dapat menyelenggarakan acara bersama misalnya menonton bersama-sama, karaoke bersama-sama, hiburan permainan bersama-sama, atau rekreasi bersama-sama.

3. Menempuh cara-cara medis

Manajemen perusahaan dapat menempuh cara medis dengan memfasilitasi karyawan melalui bantuan tim kesehatan, psikolog, dan psikiater.

4. Pendekatan religi

Pihak manajemen perusahaan dan karyawan dapat melakukan pendekatan religi dengan penekanan pada sisi keikhlasan, kesabaran, dengan tetap bersemangat. sehubungan dengan hal ini perlu diyakinkan bahwa semua masalah pasti ada solusinya, dan Allah akan mengubah nasib suatu kaum selama kaum tersebut berupaya untuk mengubahnya.

5. Sedia payung sebelum hujan

Manajemen dan karyawan harus bersama-sama memiliki keyakinan bahwa mencegah lebih baik dari pada mengobati. Dengan demikian lebih baik mencegah agar stres tidak dialami

dari pada harus mengobati jika stres benar-benar terjadi. Pengorbanan akan menjadi lebih besar jika pihak manajemen dan karyawan sampai mengalami stres kerja. Sehubungan dengan itu pencegahan stres sangat penting.

6. Program konseling

Manajemen perusahaan dapat memfasilitasi karyawan dengan program konseling. Hal ini dapat dimanfaatkan oleh karyawan baik pada saat mulai merasakan adanya gejala stres maupun pada saat karyawan sudah benar-benar mengalami stress kerja untuk mencari solusi atas masalahnya.

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:158) mengemukakan 3 pola untuk mengatasi stres, sebagai berikut:

1. Pola Sehat

Pola menghadapi stres yang terbaik yaitu dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang.

2. Pola Harmonis

Pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Individu dirangsang untuk mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur.

3. Pola Patologis

Pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun sosial-psikologis. Individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu, sehingga dapat berbahaya karena menimbulkan masalah buruk.

15.10 Penelitian Manajer SDM tentang Stres Kerja

Masalah konflik dan stres yang dialami karyawan tidak dapat diabaikan oleh perusahaan. Jika dibiarkan berlarut-larut akan berakibat tidak baik kepada perusahaan. Manajer SDM perlu melakukan pendekatan terhadap karyawan guna meneliti faktor penyebab terjadinya konflik dan stres. Penelitian ini menjadi penting dilakukan.

Beberapa tema penelitian yang dapat dipilih mengenai stres kerja, antara lain:

1. Pengaruh stres terhadap motivasi kerja Karyawan.
2. Pengaruh stres kerja terhadap produktivitas karyawan.
3. Pengaruh stres kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Pengaruh stres kerja terhadap kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.
5. Pengaruh stres kerja terhadap tingkat perputaran kerja karyawan.

Beberapa alternatif sub variabel dan indikator yang dapat dikembangkan lebih lanjut oleh manajer SDM sebagai berikut:

Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Penyebab Stres *)

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Stres Kerja	1. Fisik	a Kebisingan b Kelelahan c Pergeseran Kerja d Jetlag e Suhu dan Kelembaban
	2. Beban Kerja	a Terlalu banyak pekerjaan b Waktu penyelesaian pekerjaan terlalu singkat c Jenis pekerjaan terlalu sulit

3. Sifat Pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> a Pekerjaan baru dialami b Tidak adanya contoh atau standar kerja c sifat pekerjaan menjenuhkan
4. Kebebasan	<ul style="list-style-type: none"> a tidak ada pengawasan b Standar kualitas terlalu rendah c Tanggung jawab kerja terlalu ringan
5. Masalah Pribadi	<ul style="list-style-type: none"> a Adanya masalah dengan atasan b Adanya masalah dengan rekan kerja c Adanya masalah dengan bawahan d Adanya masalah dengan keluarga

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

**Alternatif Sub Variabel dan Indikator
Berdasarkan Akibat Stres *)**

VARIABEL	SUB VARIABEL	INDIKATOR
Stres Kerja	1. Fisik	<ul style="list-style-type: none"> a Sakit badan dan kepala b Lesu c Demam d Mual
	2. Psikologis	<ul style="list-style-type: none"> a Cemas dan tegang dalam bekerja b Kurang konsentrasi kerja c Jenuh menghadapi pekerjaan d Malas dan tidak bersemangat menghadapi pekerjaan
	3. Tindakan	<ul style="list-style-type: none"> a Produktivitas kerja menurun b Mangkir kerja c Tingkat perputaran tenaga kerja tinggi d Melanggar peraturan di tempat kerja e Meninggalkan tanggung jawab

*) Untuk dikembangkan lebih lanjut.

BAB 16

KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA

Pokok bahasan pada bab ini sebagai berikut:

- ❖ Pengertian kesehatan dan keselamatan kerja (K3)
- ❖ Tujuan program kesehatan dan keselamatan kerja
- ❖ Penyebab masalah kesehatan dan keselamatan kerja
- ❖ Upaya mencegah dan meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- ❖ Manajemen kesehatan dan keselamatan kerja

16.1 Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3)

Pengertian kesehatan dan keselamatan kerja diungkapkan oleh para ahli. Menurut M. Yani (2012:157) keselamatan kerja adalah keselamatan yang berhubungan dengan aktivitas kerja manusia baik pada industri manufaktur, yang melibatkan mesin, peralatan, penanganan material, pesawat uap, bejana bertekanan, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya, serta cara-cara melakukan pekerjaan, maupun industri jasa, yang melibatkan peralatan berteknologi canggih seperti lift, escalator, peralatan pembersih gedung, sarana transportasi, dan lain-lain.

Pengertian keselamatan kerja yang dikemukakan oleh Wilson Bangun (2012:377) adalah perlindungan atas keamanan kerja yang

dialami pekerja, baik fisik maupun mental dalam lingkungan pekerjaannya.

Menurut Leon C. Megginson yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2009:161) keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. sedangkan kesehatan kerja menunjukkan kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi, dan rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan kerja.

16.2 Tujuan Program Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Program kesehatan dan keselamatan kerja sangat penting bagi perusahaan. Sehubungan dengan itu perusahaan perlu melibatkan tenaga ahli untuk mensukseskan program ini. Tujuan yang ingin dicapai dengan melaksanakan program kesehatan dan keselamatan kerja dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Manjadi jaminan bagi karyawan dalam memelihara kesehatan dan keselamatan kerja baik secara fisik, maupun mental sehingga dapat bekerja lebih baik.
2. Menurunkan jumlah kecelakaan di tempat kerja.
3. Meningkatkan produktivitas kerja baik secara kualitas maupun kuantitas hasil kerja karyawan karena berkurangnya tingkat mangkir kerja akibat terganggunya kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.
4. Menurunkan biaya pengobatan akibat terganggunya kesehatan kerja karyawan.
5. Mengurangi jumlah klaim asuransi karena kecelakaan kerja
6. Mengurangi perputaran karyawan akibat kecelakaan kerja.
7. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan peralatan karena karyawan terlatih dalam menggunakan peralatan kerja di perusahaan.
8. Meningkatkan semangat kerja karyawan karena terjaminnya kondisi kesehatan dan keselamatan kerja.

9. Meningkatkan partisipasi kerja karyawan karena merasa puas atas program perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja karyawan.
10. Meningkatkan terpeliharanya gizi karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan motivasi kerja karyawan.
11. Meningkatkan perlindungan bagi masyarakat yang tinggal di sekitar perusahaan.

KISAH KEHIDUPAN JANGAN BUANG LIMBAH SEMBARANGAN

Pada suatu diskusi kelas bisnis seorang peserta bercerita bahwa dia menyaksikan kejadian menyedihkan yang dialami oleh satu pabrik garmen. Perusahaan tersebut membuang limbah cair bekas proses produksi ke selokan kecil yang ada di depan pabrik, sehingga mencemari air selokan tersebut.

Saat hujan turun agak deras, air limbah itu melimpah ke tepi jalan di mana orang biasa berlalu-lalang. Sehubungan penduduk setempat sering berjalan kaki dan menginjak air limbah tersebut, mereka banyak yang merasakan gatal-gatal.

Aparat setempat mewakili masyarakat setempat pernah menemui manajemen perusahaan untuk memberikan laporan sekaligus menyampaikan saran guna mengatasinya. Namun pihak perusahaan tidak menanggapi saran tersebut. Akhirnya masyarakat sering marah dan tidak mampu mengendalikan diri. Beberapa kali anggota masyarakat melemparkan kotoran hewan atau menyulut petasan lalu melemparkannya ke dalam perusahaan melewati tembok perusahaan. Hal ini jelas akan membuat karyawan yang bekerja menjadi tidak nyaman.

tips:

Perusahaan sebaiknya mengolah limbah pabrik terlebih dahulu menjadi limbah yang tidak berbahaya sebelum dibuang, dan turut menjaga kondisi lingkungan di sekitar perusahaan tersebut berada!

16.3 Penyebab Masalah Kesehatan dan Kecelakaan Karyawan

Banyak faktor yang menyebabkan timbulnya masalah kesehatan dan keselamatan kerja karyawan. Faktor-faktor penyebab tersebut adalah:

1. Faktor peralatan dan tempat kerja
 - a. Posisi dan tata letak peralatan dan mesin yang kurang mempertimbangkan keamanan.
 - b. Luas ruang kerja yang tidak memadai jika diperhitungkan dengan jumlah karyawan dan peralatan yang ada di ruangan tersebut.
 - c. Penggunaan peralatan yang tidak sesuai prosedur.
 - d. Tingkat penerangan ruang kerja yang kurang memadai.
 - e. Ventilasi udara yang kurang menjamin perputaran udara bersih.
 - f. Tingkat kebisingan suara yang melebihi batas kemampuan indra pendengaran.
 - g. Kebersihan lingkungan kerja yang tidak terjamin termasuk pengolahan dan pembuangan limbah pabrik.
 - h. Suhu udara yang tidak dikondisikan pengaturan secara tepat, misalnya suhu udara di dalam ruangan terlalu tinggi sangat rentan dengan terjadinya kebakaran.
2. Faktor karyawan
 - a. Kondisi kesehatan karyawan sedang sakit tetapi memaksakan diri bekerja.

- b. Kecerobohan yang dilakukan oleh karyawan misalnya tidak menggunakan perlengkapan pengamanan diri seperti helm, sarung tangan, kaca mata pengaman, dan lain-lain.
 - c. Keterampilan karyawan tidak memadai dalam penggunaan peralatan, mesin, dan kendaraan.
 - d. Pelanggaran yang dilakukan secara sengaja.
 - e. Melimpahkan tugas kepada karyawan yang tidak tepat.
3. Jenis pekerjaan
- a. Jenis pekerjaan tertentu yang tergolong berbahaya seperti pertambangan, penyulingan minyak, dan lain-lain.
 - b. Jenis pekerjaan yang terlalu menyita waktu sehingga karyawan kurang cukup istirahat.
 - c. Jenis pekerjaan yang berhubungan dengan menggunakan tenaga listrik bertegangan tinggi
 - d. Jenis pekerjaan yang hanya dapat dikerjakan menggunakan mesin yang berbahaya dan memerlukan tingkat ketelitian yang tinggi.

16.4 Usaha Mencegah dan Meningkatkan Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Usaha yang dibutuhkan dalam mencegah dan meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja sebagai berikut:

1. Mengatur posisi dan tata letak peralatan dan mesin agar aman bagi karyawan.
2. Menyesuaikan dan bila perlu menambah luas ruang kerja agar memadai jika diperhitungkan dengan jumlah karyawan dan peralatan yang ada di ruangan tersebut.
3. Memberikan peralatan perlindungan diri untuk karyawan yang bekerja di lingkungan yang menggunakan peralatan berbahaya.
4. Menekankan prosedur kerja dalam penggunaan peralatan, mesin, dan kendaraan.

5. Menyesuaikan penerangan ruang kerja dengan jenis pekerjaan yang harus dilakukan.
6. Mengatur ventilasi udara agar memenuhi kebutuhan perputaran udara bersih.
7. Mencegah kebisingan suara yang melebihi batas kemampuan indra pendengaran.
8. Mengolah limbah pabrik secara aman.
9. Mencegah dan mengurangi kecelakaan, kebakaran, dan peledakan.
10. Mengatur suhu udara secara tepat sesuai dengan kebutuhan di tempat kerja.
11. Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan semangat kerja karyawan.

KISAH KEHIDUPAN POUSI SUARA

Ada sebuah bengkel sepeda motor di pemukiman yang padat penduduk. Bengkel tersebut melakukan aktivitas dari pagi sampai larut malam. Pada awal pendirian usaha, pemilik mengabaikan perizinan dari tetangga setempat, padahal para tetangga sering merasa terganggu atas suara berisik yang ditimbulkan oleh bengkel tersebut terutama pada malam hari. Sering juga tetangga merasa tidak nyaman karena limbah oli sering mencemari lingkungan.

Puncaknya, pada suatu hari seorang tetangga terdekat yang memiliki bayi melaporkan pemilik bengkel kepada Bapak Ketua Rukun Warga karena merasa terganggu tidur malamnya. Menindaklanjuti laporan dari warganya, Bapak Ketua RW mengadakan pemeriksaan dengan mendatangi lokasi bengkel itu. Hasil pemeriksaan tersebut memang terbukti bahwa suara yang ditimbulkan dari bengkel cukup mengganggu tetangga

terdekat. Akhirnya Bapak Ketua Rukun Warga memberikan saran agar pemilik bengkel lebih dapat mengendalikan suara bising dari bengkel tersebut, atau memindahkan lokasi bengkel ke tempat yang agak jauh dari pemukiman warga.

tips:

Lingkungan nyaman berpengaruh terhadap suasana kerja karyawan di perusahaan. Maka tingkatkanlah kepedulian terhadap lingkungan!

16.5 Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Menurut M. Yani (2012:162) kesehatan dan keselamatan kerja harus dilaksanakan sesuai dengan prosedur yang jelas. Langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan
Pada tahap ini perlu dilaksanakan langkah awal yang memerlukan keterlibatan berbagai pihak tertentu. Tahap persiapan meliputi:
 - a. Komitmen manajemen puncak
 - b. Menentukan ruang lingkup
 - c. Menetapkan cara penerapan
 - d. Membentuk kelompok penerapan
 - e. Menetapkan sumber daya yang diperlukan
2. Tahap pengembangan
 - a. Menyatakan komitmen
 - b. Menerapkan cara penerapan
 - c. Membentuk kelompok kerja penerapan
 - d. Menetapkan sumber daya yang diperlukan
 - e. Kegiatan penyuluhan
 - f. Peninjauan system
 - g. Penyusunan jadwal kegiatan

- h. Pengembangan manajemen K3
- i. Penerapan sistem
- j. Proses spesifikasi

DAFTAR PUSTAKA

- Ardana, I Komang, dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bernadin, H. John Joyco E. A. Russell. 1993. *Human Resources Management: An Experimental Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Budihardjo, Andreas. 2014. *Corporate Culture in Action*. Cet. ke-2. Jakarta: Prasetya Mulya Publishing.
- Davis, Keith. 1985. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. edisi ke sepuluh. Jakarta: Indeks.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet ke-21. Jakarta: Bumi Aksara.
- 2009. *Manajemen: Dasar, Pengetahuan, dan Masalah*. Cet.ke-8. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heizer Jay, dan Barry Render. 2011. *Manajemen Operasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktek*. Depok: Raja Grafindo Persada.

- Kreitner dan Kinichi. 2000. *Organization Behavior*. Boston: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cet.ke-10. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cet.ke-10. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Mondy, R. Wayne., Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. 1999. *Human Resource Management*. Seventh edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Mulyadi. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Bogor: In Media.
- Nawawi, Hadari. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. ke-8. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nurjaman, Kadar. 2014. *Manajemen Personalia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Priansa, Donni Juni. 2016. *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Cet.ke-2. Bandung: Alfabeta.
- Raharjo, Joko. 2013. *Pradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Platinum.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Pren Halindo.
- Sikula, Andrew E. 1981. *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Son Inc.
- Setiawan, Toni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Platinum.
- Siagian, Sondang P. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi UI.

- Sinungan, Muchdarsyah. 2009. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Subekhi, Akhmad, dan Mohammad Jauhar. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- Sudarmanto. 2014. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Cet.ke-2. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Sudaryono. 2014. *Budaya & Perilaku Organisasi*. Jakarta: LIC.
- Sunyoto, Danang. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Suprihanto, John. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Prenada Media Group.
- 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cet. ke-8. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwatno dan Priansa, Donni Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2010. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Cet.ke-3. Jakarta: Rajawali Pers.
- Undang-undang Republik Indonesia, Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenaga-kerjaan*.
- Wibowo. 2011. *Budaya Organisasi*. Cet.ke-2. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep dan Realita

Zainal, Veithsal Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo.



Dr. Machmed Tun Gyang, SE.MM

Lahir di Sumatera Utara, 26 Agustus 1964. Penulis menyelesaikan pendidikan S3 pada Program Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta (2016), Program Magister Manajemen STIE Tridharma Widya (1998), dan Program Sarjana Ekonomi Universitas Jember (1990)

Saat ini penulis menjadi dosen tetap pada Program Magister Manajemen Institut Kalbis, Jakarta, dan dosen tidak tetap pada Program S2 dan S1 di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia. Penulis aktif pada beberapa aktivitas bisnis antara lain owner dan ketua Yayasan MTG, Bekasi, serta owner dan direktur CV. ER-A, Bekasi.



Dr. Machmed Tun Ganyang, S.E., M.M.

Lahir di Sumatera Utara, 26 Agustus 1964. Penulis menyelesaikan pendidikan S3 pada Program Doktor Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta (2016), Program Magister Manajemen STIE Tridharma Widya (1998), dan Program Sarjana Ekonomi Universitas Jember (1990). Saat ini penulis menjadi dosen tetap pada Program Magister Manajemen Institut Teknologi dan Bisnis Kalbis, Jakarta, dan dosen tidak tetap pada Program S2 dan S1 di beberapa Perguruan Tinggi di Indonesia. Penulis aktif pada beberapa bisnis antara lain owner dan ketua Yayasan MTG, Bekasi, serta owner dan direktur CV. ER-A, Bekasi.

TESTIMONI

Buku yang seyogyanya bermanfaat untuk pengembangan sumber daya manusia dalam peningkatan kinerja secara organisasional

(Dr. Johansyah Anwar, S.E., MBA., CDAF., CACP)

Buku ini sangat cocok untuk para manajer atau para praktisi pada bidang MSDM

(Marsma TNI Syamsunisir, S.Sos., M.M.)

Buku ini sangat cocok untuk para Manajer MSDM, praktisi, dan para pemerhati bidang MSDM karena tidak hanya memuat aspek teori, tetapi juga mencakup praktik keseharian di lapangan

(Drs. Totok Suryono, MT – Direktur Utama PT. Kereta Api Wisata)

Buku ini sesuai dengan kebutuhan praktisi. Mudah dipahami dan dimengerti oleh pembaca yang bukan berlatar belakang Manajemen SDM.

(Dr. Ferryal Abadi – Dosen dan Praktisi Manajemen SDM)

Bab 1	Manajemen Sumber Daya Manusia	Bab 10	Gaya Kepemimpinan
Bab 2	Analisis Pekerjaan	Bab 11	Produktivitas Kerja
Bab 3	Rekrutmen Karyawan	Bab 12	Kinerja dan Evaluasi Karyawan
Bab 4	Penempatan Karyawan	Bab 13	Komunikasi dan Skill Presentasi SDM
Bab 5	Pelatihan	Bab 14	Kepuasan Kerja
Bab 6	Kompensasi Dan Insentif	Bab 15	Konflik dan Stress Kerja
Bab 7	Motivasi Karyawan	Bab 16	Kesehatan dan Keselamatan Kerja
Bab 8	Budaya Organisasi		
Bab 9	Disiplin Kerja		

