

# BUKU AJAR



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Purwatiningsih, S.E., M.M. - Sarah Astiti, S.Kom., M.MT. - Achmad Sholihin, ST., MM.  
Agus Iwhan Ariftian Zuhdi, ST., MM. - Asgami Putri, S.P. M.MA. CMA.

**BUKU AJAR**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Purwatiningsih, S.E., M.M.**  
**Sarah Astiti, S.Kom., M.MT.**  
**Achmad Sholihin, ST., MM.**  
**Agus Iwhan Ariftian Zuhdi, ST., MM.**  
**Asgami Putri, S.P, M.MA. CMA.**

**TIGA**  
**CAKRAWALA**



## **UU No 19 Tahun 2021 Tentang Hak Cipta**

### **Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 2**

1. Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak Ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

### **Hak Terkait Pasal 49**

1. Pelaku memiliki hak eksklusif untuk memberikan izin atau melarang pihak lain yang tanpa persetujuannya membuat, memperbanyak, atau menyiarkan rekaman suara dan/atau gambar pertunjukannya.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 72**

1. Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barangsiapa 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).

**BUKU AJAR**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Penulis:**

Purwatiningsih, S.E. M.M., Sarah Astiti, S.Kom.M. MT.  
Achmad Sholihin, ST. MM., Agus Iwhan Ariftian Zuhdi,  
ST. MM., Asgami Putri, S.P.M.MA. CMA.

**Editor:**

Suwali, M.Si.

**Desain Sampul:**

Tiga Cakrawala

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

**Copyright © 2022 by Tiga Cakrawala**

Cetakan: I, Januari 2022

Tebal: 14 x 21 cm, vii + 119 Halaman

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang kerang menerjemahkan,  
memfotokopi, atau memperbanyak sebagian  
datu selurug isi buku ini tanpa izin tertulis  
dari Penerbit.

**TIGA CAKRAWALA**

Jl. Teri RT 01 RW 05 Kelurahan Widuri

Kabupaten Pemalang, Jawa Tengah.

Telp: 085727709371

Email : [tigacakrawala.id@gmail.com](mailto:tigacakrawala.id@gmail.com)

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan Buku yang berjudul “BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA”.

Buku ini masih dalam garis besar, atau belum rinci. Oleh karena itu mahasiswa maupun masyarakat umum diharapkan tidak merasa puas setelah membaca dan belajar dari buku ini, melainkan buku ini sebagai pijakan untuk mempelajari pemasaran sebagai dasar konsep dan teori.

Penulis menyadari apabila dalam penyusunan buku ini masih terdapat kekurangan, tetapi penulis meyakini sepenuhnya bahwa sekecil apapun buku ini tetap memberikan manfaat. Akhir kata guna penyempurnaan buku ini, kritik dan saran dari pembaca sangat penulis nantikan.

Purwokerto, Januari 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>COVER</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1. PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	<b>1</b>
A. Pendahuluan .....	1
B. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
C. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
D. Latihan Soal .....	13
<b>BAB 2. FUNGSI OPERSIONAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	<b>14</b>
A. Pendahuluan.....	14
B. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia .....	17
C. Undang-Undang Tentang Kepegawaian Dan Fungsi MSDM .....	20
D. Latihan Soal .....	23
<b>BAB 3. <i>EQUAL EMPLOYMENT OPORTUNITY</i></b> .....	<b>24</b>
A. Pendahuluan.....	24
B. <i>Equal Employment Opportunity</i> .....	26
C. Eeo Merupakan Bagian Dari Perundang – Undangan .....	33
D. Latihan Soal .....	35
<b>BAB 4. PERANCANGAN PEKERJAAN</b> .....	<b>36</b>
A. Pendahuluan.....	36

B. Pendekatan Dalam Merancang Pekerjaan	41
C. Unsur-Unsur Desain Pekerjaan.....	43
D. Latihan Soal .....	49
<b>BAB 5. ANALISIS PEKERJAAN, PERENCANAAN DAN REKRUTMEN .....</b>	<b>50</b>
A. Pendahuluan.....	50
B. Analisis Pekerjaan.....	51
C. Rekrutmen.....	53
D. Latihan Soal .....	70
<b>BAB 6. PENGEMBANGAN KARYAWAN...</b>	<b>71</b>
A. Pendahuluan.....	71
B. Pengembangan Karyawan.....	73
C. Tujuan Pengembangan Karyawan .....	76
D. Metode-Metode Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan.....	82
E. Latihan Soal .....	95
<b>BAB 7. KINERJA .....</b>	<b>96</b>
A. Pendahuluan.....	96
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.....	99
C. Penilaian Kinerja.....	105
D. Metode Penilaian .....	107
E. Kinerja Pelayanan .....	112
F. Latihan Soal .....	115
<b>BAB 8. PENILAIAN KINERJA .....</b>	<b>116</b>
A. Pendahuluan.....	116
B. Penilaian Kinerja.....	117
C. Tujuan Penilaian .....	120
D. Syarat Efektivitas Penilaian Kinerja .....	124
E. Elemen Penilaian Kinerja .....	125
F. Latihan Soal .....	127

<b>BAB 9. MOTIVASI.....</b>	<b>128</b>
A. Pendahuluan.....	128
B. Indikator Motivasi.....	130
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	137
D. Latihan Soal .....	141
<b>BAB 10. KEPEMIMPINAN.....</b>	<b>142</b>
A. Pendahuluan.....	142
B. Gaya-Gaya Kepemimpinan.....	143
C. Latihan Soal .....	162
<b>BAB 11. PERENCANAAN KARIR .....</b>	<b>163</b>
A. Pendahuluan.....	163
B. Perencanaan Karier Individual Pegawai .	165
C. Langkah-Langkah Perencanaan Karier.	166
D. Latihan Soal .....	171
<b>BAB 12. KOMPENSASI .....</b>	<b>172</b>
A. Pendahuluan.....	172
B. Bentuk-Bentuk Kompensasi Pegawai.....	173
C. Keadilan Dalam Kompensasi Finansial.....	174
D. Organisasi Sebagai Penentu Kompensasi Finansial.....	179
E. Latihan Soal .....	183
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>184</b>
<b>GLOSARIUM .....</b>	<b>186</b>
<b>TENTANG PENULIS .....</b>	<b>194</b>
<b>SINOPSIS .....</b>	<b>199</b>

# **BAB 1**

## **PENGERTIAN DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan.

Pengertian manajemen menurut Marwansyah (2010:3) yaitu pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta hubungan industrial.

Menurut flippo (1994:5) Manajemen Sumber Daya Manusia di sebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pemutusan hubungna kerja, pengembangan

kompensasi, integratis, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002) Manajemen Sumber Daya Manusia diganti dengan manajemen tenaga kerja yaitu pendayagunaan, pembinaan, pengetahuan, pengaturan, pengembangan, unsur tenaga kerja. Baik dan buruk karyawan ataupun pegawai untuk mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya sesuai organisasi.

Berdasarkan pernyataan tersebut yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengontrolan terhadap sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki lingkup yang luas, salah satu pengertian dan batasan yang digunakan adalah manajemen sumber daya manusia, merupakan kebijakan dan praktik yang

dibutuhkan oleh seseorang untuk menjalankan aspek sumber daya manusia dari posisi seorang manajer.

## **B. TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu :

### 1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

### 2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

### 3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.

### 4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika parakaryawan harus dipertahankan,

dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah. Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya. Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya. Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan, Pendekatan Sistem Sosial.

1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada

permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara–negara industri barat sampai dengan tahun 1920 an.

## 2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari

ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930–an.

### 3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik

mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

### **C. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sebagaimana yang telah dikemukakan pada bab pendahuluan, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, menurut Flippo (1994) secara garis besar dibagi dua, yaitu fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional. Berikut akan di bahas satu persatu.

#### **1. Perencanaan**

Manajer yang efektif menyadari bahwa bagian terbesar dari waktu yang harus mereka sediakan adalah perencanaan. Dalam manajemen sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh organisasi.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian menyangkut kepada penyusunan serangkaian tindakan yang telah ditentukan, sehingga dapat dilaksanakan dengan baik. Manajemen sumber daya manusia merancang struktur hubungan antara pekerjaan, sumber daya manusia, dan faktor-faktor fisik yang akan dilibatkan. Para manajer harus hati-hati terhadap hubungan yang rumit yang ada di antara satu unit khusus dan unit-unit organisasi lainnya.

### **3. Pengarahan**

Fungsi pengarahan ini menyangkut kepada pelaksanaan rencana yang telah disusun dan telah diorganisasikan. Dalam fungsi pengarahan ini, terdapat pemotivasian, pelaksanaan pekerjaan, pemberian perintah, dan sebagainya. Intinya bagaimana menyuruh orang untuk bekerja secara efektif.

### **4. Pengendalian**

Pengendalian berarti pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana dan perbaikan atas setiap penyimpangan yang

mungkin terjadi. Pada saat-saat tertentu juga diadakan penyusunan kembali rencana-rencana dan penyesuaiannya terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah.

#### **5. Pengadaan tenaga kerja**

Pengadaan tenaga kerja adalah fungsi operasional pertama dari manajemen sumber daya manusia, yaitu berupa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam pengadaan tenaga kerja adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

#### **6. Pengembangan**

Pengembangan sumber daya manusia merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu untuk prestasi kerja yang tepat. Pengembangan sumber daya manusia ini diperlukan karena adanya perubahan-perubahan

teknologi, reorganisasi pekerjaan, dan tugas manajemen yang semakin rumit.

## **7. Kompensasi**

Kompensasi dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada sumber daya manusia atas sumbangan mereka kepada pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi ini berkaitan erat dengan pokok-pokok seperti evaluasi pekerjaan, kebijakan pengupahan, sistem pengupahan, dan lain sebagainya.

## **8. Integrasi**

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan, masyarakat dan organisasi. Adanya tumpang tindih kepentingan yang cukup berarti antara perorangan, masyarakat dan organisasi, menyebabkan perlukan mempertimbangkan perasaan, dan sikap personalia dalam menerapkan asas-asas dan kebijakan organisasi.

## **9. Pemeliharaan**

Fungsi pemeliharaan ini terkait dengan bagaimana usaha untuk mengabadikan keadaan baik yang sudah tercipta. Memiliki angkatan kerja yang mempunyai kemauan dan kemampuan untuk bekerja perlu di pelihara dengan baik.

#### **10. Pemisahan (separation)**

Pemisahan merupakan fungsi terakhir dari manajemen sumber daya manusia. Hal ini berkaitan dengan memutuskan hubungan kerja dengan sumber daya manusia yang ada, dan mengembalikannya kepada masyarakat. Pemutusan hubungan kerja ini bisa terjadi karena pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar, meninggal dunia, dan pemecatan

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian dari manajemen sumber daya manusia?
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari manajemen sumber daya manusia! Dan berilah contoh pada dunia industry!
3. Sebutkan dan jelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia!



## **BAB 2. FUNGSI OPERSIONAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen SDM adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang tertentu. Fungsi sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan produktivitas dalam menunjang perusahaan lebih kompetitif. Dalam hubungan ini, pengukuran produktifitas hanya dibatasi secara sempit pada peran sumberdaya manusia, yang secara bisnis disebut sebagai pekerja. Dengan kata lain produktifitas pada fungsi SDM tidak memperhitungkan factor lainnya. Dalam memahami fungsi SDM perusahaan, sesungguhnya perhatian tidak hanya pada tujuan para pekerja tetapi juga tujuan dari perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut

dikenal dengan 6M, yaitu: man, money, materials, machines, dan markets.

a. Man (SDM)

Dalam unsur manajemen ini, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja.

b. Money (uang)

Uang merupakan salah satu unsur tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Maka dari itu setiap perusahaan mampu memberikan imbalan atas apa yang dilakukan karyawan di sebuah perusahaan demi berlangsungnya

kerjasama yang baik, agar tercapai tujuan yang ingin diperoleh.

c. Materials

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu material juga dianggap sebagai salah satu unsure manajemen untuk mencapai tujuan.

d. Machines (mesin)

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin sebagai mana pada masa lalu sebelum revolusi industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia. Mesin sangat dibutuhkan sebagai salah satu sarana prasana untuk unsure manajemen, karena mesin memiliki serbagai kecanggihan didalamnya. Selain mempermudah jalannya suatu kegiatan juga mempermudah untuk mencari tahu sesuatu yang belum di tau oleh manusia, maka dari itu mesin juga salah satu unsure SDM.

e. Market (pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, pengusahaan pasar merupakan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan factor yang menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kesanggupan) konsumen.

## **B. FUNGSI OPERASIONAL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Fungsi operasional manajemen sumber daya manusia diantaranya adalah:

1. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, menempatan, orientasi, dan induksi

untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan.

## 2. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerja masa kini maupun masa depan

## 3. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sebagai restasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimal pemerintah berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

## 4. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 5. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi

#### 6. Kedisiplinan

Fungsi MSM ini merupakan yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan

adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

#### 7. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964 KUHP.

### **C. UNDANG-UNDANG TENTANG KEPEGAWAIAN DAN FUNGSI MSDM**

Manajemen kepegawaian meliputi: perencanaan, pengadaan, pengembangan, penggajian dan pemberhentian. Undang-undang RI No. 43 Tahun 1999, tentang perubahan atas Undang-undang No. 8 Tahun 1974 tentang pokok-pokok kebijakan kepegawaian. Menurut UU No. 43 Tahun 1999 dan UU No. 32 Tahun 2004, pelaksanaan manajemen PNS di daerah

menjadi wewenang daerah, dengan lebih menekankan kualitas pegawai agar tercapai pegawai yang professional. sekarang manajemen kepegawaian berdasarkan UU No 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah. Dan UU No. 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara.

### 1. Perencanaan

Fungsi ini diatur dalam UU No. 13 Tahun 2003 pasal 1 ayat 7 tentang ketenagakerjaan. Yaitu: perencanaan tenaga kerja adalah proses penyusunan rencana ketenagakerjaan secara sistematis yang dijadikan dasar dan acuan dalam menyusun kebijakan, dan strategi. UU No. 25 Tahun 2004, tentang system perencanaan pembangunan nasional.

### 2. Pemberhentian

Munurut UU No. 13 Tahun 2003, mengartikan bahwa pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.

### 3. Pengadaan

Dalam fungsi MSDM ini kesehatan tenaga kerja juga sangat penting seperti yang dikemukakan bahwa: menurut UU No. 23 pasal 23 ayat 2, yaitu kesehatan kerja meliputi pelayanan kesehatan kerja, dan syarat kesehatan kerja.

#### 4. Pemeliharaan

Dalam ketentuan UU No. 14 tahun 1969 khususnya pasal 9 dan 10, dikemukakan bahwa: tiap tenaga berhak mendapatkan perlindungan atau keselamatan, kesehatan, kesusilaan, pemeliharaan moral kerja serta perlakuan yang baik. Sedangkan menurut UU No. 23 Tahun 1992, bahwa kesehatan kerja diselenggarakan untuk memwujudkan produktivitas kerja yang optimal.

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Sebutkan dan jelaskan tools 6 M!
2. Sebutkan dan jelaskan fungsi operasional manajemen sumber daya manusia diantaranya!
3. Sebutkan dan jelaskan undang-undang tentang kepegawaian dan fungsi msdm



### **BAB 3. *EQUAL EMPLOYMENT OPORTUNITY***

#### **A. PENDAHULUAN**

Globalisasi ekonomi dan bisnis telah membuka peluang bagi siapapun untuk berpartisipasi dalam pasar kerja. Hal ini meunjukkan bahwa dengan peningkatan jumlah ekonomi dan bisnis menimbulkan jumlah tenaga kerja di Indonesia setiap tahunnya jumlah pencari kerja meningkat.

Meskipun pencari kerja jumlahnya terus meningkat setiap tahunnya namun tidak dapat dipungkiri bahwa masih banyak yang mengalami diskriminasi di dunia kerja. Hal ini seperti yang diungkapkan oleh Syamsuddin (2004) bahwa masih terdapat beragam bentuk diskriminasi yang dialami oleh pencari kerja, dimana itu terjadi sejak dirinya belum bekerja hingga purna kerja. Paguci (2012) memberikan sejumlah contoh bentuk diskriminasi yang dialami. Saat mulai penerimaan (recrutment) berupa pengumuman penerimaan kerja atau lowongan kerja, para

pekerja sudah mulai mendapatkan perlakuan diskriminasi. Ini terlihat dari isi lowongan kerja tersebut yang memasang kriteria seperti mencari tenaga kerja yang belum menikah, siap tidak menikah selama dalam kontrak atau pada waktu tertentu, penampilan menarik, dan sebagainya. Setelah diterima bekerja, pekerja kembali rentan terhadap diskriminasi.

Dalam Konvensi ILO, khususnya Konvensi ILO No. 111 tentang Diskriminasi Pekerjaan dan Jabatan. Selain itu juga ada ketentuan lainnya yang mengatur tentang kesetaraan kesempatan dan perlakuan di dalam pekerjaan dan jabatan, seperti UU no 13 tahun 2003 pasal 5 yang menyebutkan bahwa setiap tenaga kerja memiliki kesempatan yang sama tanpa diskriminasi untuk memperoleh pekerjaan, serta pasal 6 yang menyebutkan bahwa setiap pekerja/buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha.

Berdasarkan uraian di atas terlihat bahwa kesempatan dan perlakuan yang sama dalam

pekerjaan atau yang lebih dikenal dengan istilah Equal Employment Opportunity (EEO) terutama bagi pekerja belum sepenuhnya diberlakukan oleh perusahaan atau institusi. Pemberlakuan EEO itu sendiri bisa dilihat dari berbagai aspek seperti misalnya dalam hal rekrutmen dan seleksi, pengupahan, jaminan sosial tenaga kerja, juga pengembangan karir atau jabatan.

## **B. *EQUAL EMPLOYMENT OPORTUNITY***

Kesempatan dan Perlakuan yang Sama Dalam Pekerjaan (Equal Employment Opportunity) merupakan satu isu terkait kebijakan dan praktek Manajemen Sumber Daya Manusia adalah mengenai kesempatan dan perlakuan yang sama dalam pekerjaan atau Equal Employment Opportunity (EEO). George and Jones (2006) memberikan definis Equal Employment Opportunity (EEO) sebagai berikut: Equal employment opportunity is the equal right of all citizens to the opportunity to obtain

employment regardless of their gender, age, race, country of origin, religion, or disabilities.

Definisi tersebut dapat diartikan bahwa Equal Employment Opportunity adalah persamaan hak semua warga negara untuk memperoleh kesempatan pekerjaan tanpa memandang jenis kelamin, usia, ras, negara asal, agama, atau disabilitas mereka. Kesempatan dan perlakuan yang sama dalam pekerjaan juga dapat diartikan sebagai berikut: Equal Employment Opportunity means equal access to jobs and benefits and services for all employees and prospective employees in the workplace.

Definisi di atas dapat diartikan Equal Employment Opportunity adalah akses yang sama terhadap pekerjaan dan manfaat dan layanan bagi seluruh karyawan dan calon karyawan di tempat kerja. Equal Employment Opportunity merupakan konsep yang luas yang menunjukkan bahwa setiap orang harus mendapat perlakuan yang sama pada semua tindakan yang

berhubungan dengan pekerjaan (Mathis dan Jackson, 2001).

Equal Employment Opportunity dikeluarkan oleh International Labor Organization (ILO) dan diatur pada masing-masing negara dengan tujuan menghapuskan diskriminasi dalam pekerjaan. Pemerintah Indonesia telah meratifikasi dua konvensi dasar ILO.

Pertama, Konvensi ILO No. 100 Tahun 1951 tentang Pengupahan yang Sama untuk Pekerjaan yang Sama Nilainya, yang diratifikasi dengan Undang-Undang No. 80 Tahun 1957; dan Konvensi ILO No. 111 Tahun 1958 tentang Diskriminasi dalam Pekerjaan dan Jabatan, yang diratifikasi dengan Undang-Undang No. 21 Tahun 1999. Kedua konvensi tersebut merupakan panduan utama dalam penerapan kesempatan dan perlakuan yang sama dalam pekerjaan di Indonesia. Sebagai salah satu negara anggota ILO, Indonesia wajib menjunjung tinggi prinsip-prinsip yang terkandung dalam konvensi

tersebut. Menurut Dwipayana (2011) bahwa prinsip Equal Employment Opportunity yang utama yaitu “a fair chance for everyone at work”, dimana setiap orang harus memiliki akses yang equal, dan dalam pekerjaan setiap orang harus memiliki kesempatan yang equal untuk memperoleh training dan promosi serta kondisi kerja yang fair. Equal Employment Opportunity tidak mengasumsikan bahwa setiap orang memiliki kemampuan yang sama, kualifikasi yang sama dan pengalaman yang sama tetapi bertujuan memberikan setiap orang kesempatan yang sama (equal chance) untuk menggunakan dan mengeluarkan seluruh bakat dan kemampuannya. Kedua konvensi tersebut jugalah yang selanjutnya menjadi salah satu pertimbangan dalam pengesahan Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003.

Menurut Gugus Tugas EEO Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI (2005) bahwa Equal Employment Opportunity meliputi:

1. Perlakuan yang adil. EEO merupakan instrumen bagi setiap pekerja/buruh dan para pencari kerja;
2. Berdasarkan prestasi. EEO dilaksanakan dengan mengacu pada prestasi kerja seseorang, sehingga para pemberi kerja memperoleh tenaga kerja sesuai dengan yang disyaratkan;
3. Instrumen untuk mencapai efisiensi. Dengan pelaksanaan EEO, diharapkan akan tercapai efisiensi dan efektivitas kerja sehingga meningkatkan produktivitas dan etos kerja untuk berkompetisi;
4. Mengikutsertakan pekerja/buruh secara aktif dan potensial. Kondisi ini merupakan prasyarat keberhasilan perencanaan pihak perusahaan untuk mencapai manajemen berkualitas;
5. Jalan terbaik untuk merencanakan bisnis. Sesuai dengan tujuan EEO, dan akan menghilangkan hambatan di tempat kerja untuk mencapai karier puncak;

6. Berkaitan dengan semua aspek dalam dunia kerja. Termasuk rekrutmen tenaga kerja, pemberian pengupahan dan kompensasi, serta pengembangan karier dan kondisi kerja.

Lebih lanjut, Gugus Tugas EEO Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI (2005) menyatakan bahwa Equal Employment Opportunity bukan merupakan:

1. Kuota. Artinya bukan pemenuhan prosentase jumlah tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Kesetaraan dalam hal ini tidak berarti jumlah harus sama antara laki-laki dan perempuan. Meskipun ada penetapan kuota, misalnya untuk mengikuti pelatihan, rekrutmen atau keterwakilan dalam organisasi, namun tetap harus memperhatikan persyaratan normatif dan administratif (melalui persaingan secara sehat) dan tidak memaksakan target pemenuhan kuota tersebut.
2. Belas kasihan. Menempatkan perempuan dalam pekerjaan dengan alasan belas kasihan

- dan mengharapkan akan memberikan keuntungan pada pihak laki-laki.
3. Menghindari tuduhan melaksanakan diskriminasi. EEO tidak akan menggantikan salah satu bentuk ketidakadilan di mata hukum, karena tindakan ini memunyai dasar prestasi kerja dan merupakan pelaksanaan fungsi personalia (sumberdaya manusia) di tempat kerja yang berlaku bagi semua pekerja.
  4. Bukan merupakan satu-satunya hal yang dianggap baik dan dipercaya (to good to be true), seperti manfaat yang diharapkan oleh pihak pekerja/buruh dan manajemen dengan adanya sistem manajemen yang baik.
  5. Kemurahan hati. Tindakan EEO bukan dimaksudkan sebagai tuntutan, sumbangan, atau kemurahan hati bagi perempuan.

### **C. EEO MERUPAKAN BAGIAN DARI PERUNDANG – UNDANGAN**

Equal Employment Opportunity (EEO) adalah perlakuan terhadap individu dalam segala aspek ketenaga kerjaan seperti perekrutan, promosi, pelatihan dan lain – lain dalam cara yang adil dan tidak melihat latar belakang.

1. Melakukan Hal yang Tepat Pertama dan terutama, kepatuhan terhadap hukum adalah penting karena merupakan hal yang benar untuk awal dari undang-undang mengharuskan EEO laki-laki dan perempuan karyawan yang melakukan pekerjaan yang sama untuk organisasi yang sama untuk menerima gaji yang sama. Ini adalah hal yang tepat untuk dilakukan. EEO terbaru hukum mengharuskan agar para pemohon atau karyawan yang mampu melakukan pekerjaan tidak boleh didiskriminasi karena cacat. Ini juga hal yang tepat untuk dilakukan. Beroperasi di dalam hukum-hukum ini memiliki keuntungan melebihi

kepatuhan hukum sederhana. Kompensasi praktik yang mendiskriminasi kaum perempuan tidak hanya membuat potensi tanggung jawab hukum tetapi juga mengakibatkan miskin semangat kerja karyawan dan kepuasan kerja yang rendah, yang pada gilirannya dapat mengakibatkan kinerja pekerjaan terlalu miskin. Diskriminasi terhadap karyawan yang memenuhi syarat penyandang cacat tidak masuk akal, dalam organisasi diskriminatif sakit itu sendiri dengan tidak merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik.

2. Menyadari keterbatasan SDM dan departemen hukum Sebuah perusahaan departemen HR memiliki tanggung jawab yang cukup besar sehubungan dengan hukum HR. Ini termasuk membuat catatan, menulis dan menerapkan kebijakan SDM yang baik, dan pemantauan perusahaan keputusan HR. Namun, jika manajer membuat keputusan

- yang buruk, departemen HR tidak akan selalu mampu mengatasi situasi.
3. Potensi membatasi kewajiban Kewajiban finansial yang cukup besar dapat terjadi ketika undangundang HR rusak atau dianggap rusak. Pengadilan khas penghargaan kepada korban usia, jenis kelamin, ras, atau cacat diskriminasi. Organisasi mungkin juga menghadapi PR mimpi buruk ketika diskriminasi pungutan dipublikasikan.

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Bagaimana pandangan anda terkait globalisasi ekonomi yang dikaitkan dengan EEO?
2. Sebutkan definisi dari EEO!
3. Sebutkan kegiatan Equal Employment Opportunity menurut Gugus Tugas EEO Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI (2005)!

## **BAB 4. PERANCANGAN PEKERJAAN (*JOB DESIGN*)**

### **A. PENDAHULUAN**

Perancangan pekerjaan atau desain pekerjaan (*job design*) adalah suatu pendekatan didalam suatu pekerjaan yang dilakukan dengan sedemikian rupa untuk memetik minat pekerjaan yang dilakukan dengan mengandalkan, mempertimbangkan *job enlargement* yaitu praktek untuk memperluas isi daripada suatu pekerjaan yang meliputi jenis dan tugas dalam tingkat yang sama dan *job enrichment* yaitu praktek yang memberikan karyawan tingkat kebebasan yang lebih tinggi terhadap perencanaan dan pengorganisasian melalui implementasi kerja dan evaluasi kerja. (Greenberg dan Baron, 1996)

Simamora (2004:116) mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilakukan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan

dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang, dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi dan dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan, dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Handoko (1987:31) desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya adalah untuk mengatur penugasan-penugasan kerja yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi, teknologi, dan berperilaku. Dari sudut pandang manajemen personalia, desain pekerjaan sangat mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, dimana

hal ini tercermin pada kepuasan individu para pemegang jabatan.

Dessler (2004:104) desain pekerjaan merupakan pengetahuan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu harus melakukan dan bagaimana kondisi kerjanya. Desain pekerjaan meliputi identifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan pekerjaan, standard dan wewenang pekerjaan, syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatas.

Menurut Irawan (2003) desain pekerjaan adalah struktur bangunan pekerjaan yang disusun sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut dapat dikerjakan dengan cara yang efisien dan efektif. Desain pekerjaan yang ideal selalu memperhatikan :

1. Tanggung jawab

Serentetan pernyataan tertulis tentang tugas yang akan dikerjakan oleh pegawai atau pekerja yang berisi informasi tentang

tanggung jawab yang diemban oleh pegawai atau pekerja yang bersangkutan.

2. Urutan kegiatan/ prosedur kerja (SOP)

Informasi yang rinci tentang urutan kegiatan atau prosedur kerja, yang dilengkapi dengan informasi yang lebih rinci seperti langkah-langkah teknis, alternatif jalan keluar yang mungkin timbul dalam pelaksanaan pekerjaan.

3. Standar kualitas pekerjaan

Merupakan derajat ukur kerja, dengan derajat inilah suatu kinerja dinilai baik atau buruk, sesuai dengan prosedur atau tidak, sah atau melanggar aturan, layak jual atau tidak. Standar kualitas kerja biasanya mengacu pada produk akhir suatu pekerjaan, tetapi kadangkala standar kualitas ini dibuat untuk menilai suatu proses pekerjaan.

Desain pekerjaan atau rancang pekerjaan merupakan pengembangan dari analisis pekerjaan terkait dengan upaya untuk memperbaiki efisiensi, efektifitas, produktifitas, dan kinerja

perusahaan. Dalam merancang pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antara teknologi dengan manusia. Selain itu juga harus memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan pekerjaan tersebut.

Desain pekerjaan menguraikan cakupan, kedalaman, dan tujuan dari setiap pekerjaan yang membedakan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lainnya. Tujuan pekerjaan dilaksanakan melalui analisis kerja, dimana para manajer menguraikan pekerjaan sesuai dengan aktifitas yang dituntut agar membuahkan hasil (Gibson, 1987). Dalam rancang pekerjaan (*job design*) ada tiga hal penting untuk diperhatikan :

1. Rancangannya harus mencerminkan pemenuhan tuntutan lingkungan.
2. Mencapai hasil dan kepuasan pekerjaan yang maksimal.
3. Para pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik.

Sehingga desain pekerjaan adalah proses mencapai kelayakan maksimal serta efisiensi antara orang dan pekerjaan, baik dengan mendesain pekerjaan baru maupun mendesain kembali pekerjaan-pekerjaan lama. Desain pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan dalam wadah organisasi. Tujuan dari desain pekerjaan yaitu mengatur pekerjaan-pekerjaan yang dibutuhkan organisasi, dan digunakan untuk memotivasi dan menciptakan peluang kepada individu pemegang jabatan untuk mencapai kinerja yang lebih baik dan memperoleh kepuasan kerja.

## **B. PENDEKATAN DALAM MERANCANG PEKERJAAN**

1. Pendekatan mekanistik (*mechanistic approach*), merupakan suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan untuk menyederhanakan pekerjaan agar dapat memaksimalkan efisiensi.

2. Pendekatan motivasi (*motivation approach*), merupakan suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang didasarkan pada karakteristik pekerjaan yang dapat memberikan makna psikologis dan muatan motivasi yang dapat menyebabkan motivasi kerja, kinerja dan kepuasan kerja yang tinggi.
3. Pendekatan biologis (*biological approach*), merupakan suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang mengacu pada *Ergonomics*, yang mempelajari kaitan antara karakteristik fisik manusia dengan lingkungan kerja fisik.
4. Pendekatan *perceptual-motor* (*perceptual-motor approach*), merupakan suatu pendekatan dalam merancang pekerjaan yang berpusat pada kemampuan mental manusia dan keterbatasannya. Fokus dari pendekatan ini adalah merancang pekerjaan yang tidak melampaui kemampuan mental manusia

### **C. UNSUR-UNSUR DESAIN PEKERJAAN**

Tiga unsur yang membingungkan manajer dalam mengembangkan dan mengatur pekerjaan-pekerjaan karyawan agar dapat bekerja lebih produktif dan memuaskan, yaitu :

1. Sering terjadi konflik antara kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan karyawan dan kelompok karyawan dengan berbagai persyaratan desain pekerjaan.
2. Sifat unik karyawan dapat menimbulkan berbagai macam tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan fisik dan produktivitas dalam melaksanakan pekerjaan.
3. Perubahan lingkungan, organisasional dan perilaku karyawan membuat desain pekerjaan, ketepatan pendekatan pengembangan standar kerja dan bentuk-bentuk perilaku karyawan perlu dipertanyakan.

Oleh karena itu dalam dalam merancang suatu pekerjaan harus mempertimbangkan beberapa aspek atau unsur.

## 1. Unsur – Unsur Organisasi

Unsur organisasi mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Dalam manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor telah menetapkan adanya studi yang menyoroti tentang perilaku karyawan di dalam pelaksanaan kerja. Studinya dinamakan Studi gerak dan waktu (*Time and motion study*). Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan. Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinu menyebabkan dia menjadi terspesialisasi, yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi.

Tiga unsur desain pekerjaan organisasi, yaitu :

- a) Pendekatan Mekanik, berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam

suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan.

- b) Aliran kerja, ini dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
- c) Praktek-praktek kerja, yaitu cara pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak kotak serikat kerja karyawan, kesepakatan bersama.

## **2. Unsur – Unsur Lingkungan**

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai

dengan kebutuhan perusahaan, pertimbangan efisiensi harus diselaraskan dengan kemampuan dan tersedianya karyawan yang akan melaksanakan pekerjaan. Pengharapan-pengharapan sosial atau masyarakat, yaitu dengan tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak. Disamping itu, para karyawan yang semakin berpendidikan mempunyai pengharapan yang lebih tinggi dalam kualitas kehidupan kerja. Meskipun aliran dan praktek-praktek kerja mungkin menyarankan suatu desain pekerjaan tertentu, pekerjaan harus memenuhi harapan-harapan para karyawan.

### **3. Unsur – Unsur Perilaku**

Unsur perilaku berkaitan dengan pemberian beberapa aspek dari pekerjaan yang dapat memenuhi keinginan atau motif manusia dalam pelaksanaan suatu pekerjaan. Aspek-aspek yang berkaitan dengan :

- 1) Otonomi, bertanggung jawab atas apa yang dilakukan, disini bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan. Misalnya menentukan metode, penjadwalan pekerjaan, memilih bahan-bahan yang digunakan. Seorang pekerja dapat memiliki otonomi yang luas atau otonomi yang rendah tergantung dari jenis pekerjaannya.
- 2) Variasi tugas (*Task Variety*), pemerayaan pekerjaan dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan-pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan. Seseorang dapat memiliki sedikit atau banyak jenis tugas yang dibutuhkan dengan keahlian yang berbeda-beda.
- 3) Identitas tugas (*Task Identity*), untuk mempertanggung jawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan

harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan. Seseorang bisa terlibat hanya dalam sebagian proses atau keseluruhan.

- 4) Signifikansi tugas (*Task Significance*), sejauh mana suatu pekerjaan mempunyai arti penting bagi rekan kerja atau orang lain. Seseorang dapat merasakan penting yang dapat menimbulkan kebanggaan dan pengakuan atas pelaksanaan suatu pekerjaan.
- 5) Umpan balik, diharapkan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian perancangan pekerjaan!
2. Sebutkan dan jelaskan pendekatan dalam merancang desain pekerjaan!
3. Sebutkan unsur-unsur dari desain pekerjaan!



## **BAB 5. ANALISIS PEKERJAAN, PERENCANAAN DAN REKRUTMEN**

### **A. PENDAHULUAN**

Pendidikan memberikan kontribusi yang sangat besar terhadap kemajuan suatu bangsa, dan merupakan wahana dalam menerjemahkan pesan-pesan konstitusi serta sarana dalam membangun watak bangsa (Nation Character Building). Masyarakat yang cerdas akan memberi nuansa kehidupan yang cerdas pula dan secara progresif akan membentuk kemandirian. Masyarakat bangsa yang demikian merupakan investasi besar untuk berjuang ke luar dari krisis dan menghadapi dunia global.

Jika bangsa Indonesia ingin berkiprah dalam percaturan global, menurut Mulyasa, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menata SDM, baik dari aspek intelektualitas, emosional, spiritual, kreativitas, moral, maupun pertanggungjawabannya. Oleh karena itu, peran dunia pendidikan dianggap

terpenting, sebab dengan pendidikanlah keberadaan ilmu pengetahuan itu bisa dikuasai.

## **B. ANALISIS PEKERJAAN**

Analisis pekerjaan terdiri atas dua kata, analisis dan pekerjaan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan pekerjaan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryo, 2002:127)

Analisis pekerjaan adalah studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan

adalah titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian personalia (Wheaton & Whetzel, 1997).

Analisis pekerjaan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia. Menurut Flippo (1994), “Analisis pekerjaan adalah proses mempelajari dan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan tertentu.” Flippo menekankan bahwasanya ada dua kegiatan utama dalam analisis pekerjaan, yaitu mengumpulkan informasi tentang operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan dan mempelajarinya lebih mendalam.

Menurut Dessler (2006) analisis pekerjaan merupakan prosedur yang dilalui untuk menentukan tanggung jawab posisi-posisi yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut. Analisis pekerjaan memberikan informasi yang digunakan untuk membuat deskripsi pekerjaan (daftar tentang pekerjaan tersebut), dan spesifikasi pekerjaan (jenis

orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Oleh sebab itu, menurut Dessler penyelia atau spesialis dalam sumber daya manusia biasanya mengumpulkan beberapa informasi berikut melalui analisis pekerjaan,

1. aktivitas pekerjaan,
2. perilaku manusia,
3. mesin, perangkat, peralatan, dan bantuan pekerjaan,
4. standar prestasi,
5. konteks pekerjaan, dan
6. persyaratan manusia.

## **C. REKRUITMEN**

### **1 Proses Rekrutmen**

Rekrutmen merupakan upaya pencarian dan perolehan sejumlah kandidat karyawan yang qualified sehingga memungkinkan perusahaan dapat menseleksi orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan.

Secara ringkas, proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk

mendapatkan sejumlah pelamar yang secara potensial qualified. Produk dari proses rekrutmen adalah sejumlah kandidat karyawan / pemegang jabatan yang akan diproses berikutnya dalam tahapan seleksi. Oleh karena itu, rekrutmen merupakan proses awal dari suatu perusahaan apakah mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya.

## 2 Langkah-Langkah Dalam Proses Rekrutmen Dan Seleksi

- a. Mengidentifikasi Jabatan yang kosong dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Proses rekrutmen dimulai saat adanya bidang pekerjaan baru di suatu lembaga atau organisasi. Hal ini disebabkan adanya pegawai yang dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pensiun yang direncanakan. Dengan melihat dinamika dari beberapa hal tersebut dan mencocokkannya dengan

perencanaan sumber daya manusia yang sudah tersusun maka akan diketahui jabatan apa saja yang sedang lowong dan berapa jumlah tenaga kerja atau pegawai yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tersebut. Pemenuhan kebutuhan jumlah pegawai harus disesuaikan dengan jumlah jabatan atau formasi yang kosong.

b. Mencari Informasi Jabatan melalui analisis jabatan

Uraian jabatan/pekerjaan (job description) adalah rincian pekerjaan yang berisi informasi yang menyeluruh tentang tugas/kewajiban, tanggung jawab, dan kondisi-kondisi yang diperlukan apabila pekerjaan tersebut dikerjakan. Uraian pekerjaan lebih menekankan tugas dan tanggung jawab pegawai sehingga lebih banyak berhubungan dengan pekerjaan daripada unsur manusianya/pegawai. Sedangkan spesifikasi jabatan/pekerjaan adalah informasi mengenai syarat-syarat

umum dan spesifik, baik berupa materiil, immateriil maupun intelektual, yang harus dipenuhi oleh pegawai sebelum diberi pekerjaan, agar di kemudian hari dapat mempertanggungjawabkan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Ada lima tahap dasar analisis jabatan yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin, yaitu sebagai berikut:

- 1) Pengumpulan latar belakang informasi  
Pada tahap ini dikumpulkan semua informasi dan diadakan pengujian terhadap informasi yang ada. Di samping itu, dibuat juga deskripsi jabatan, bagan organisasi informasi tentang upah dan gaji.
- 2) Pemilihan kedudukan yang representatif  
Tahap ini merupakan tahap penentuan kedudukan yang sesuai dengan kemampuan pegawai dan persyaratan yang telah ditentukan.
- 3) Pengumpulan data analisis jabatan

Tahap ini merupakan pengumpulan data yang relevan dengan kemampuan dan skill pegawai.

4) Pengembangan deskripsi jabatan

Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan lembaga.

5) Pengembangan spesifikasi jabatan.

Pada tahap ini diuraikan kebutuhan jabatan, seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, skill, dan pengalaman pegawai.

c. Menentukan Dimana Kandidat yang tepat harus dicari

Ada dua alternatif untuk mencari kandidat pegawai, yaitu dari dalam lembaga/organisasi atau dari luar lembaga/organisasi. Jika di ambil dari dalam, apabila kebutuhan pegawai untuk masa depan telah direncanakan, maka perlu juga diketahui siapa kira-kira pegawai yang ada saat ini yang dapat dipindahkan atau dipromosikan. Jika kandidat harus dicari dari

luar lembaga maka perlu dipertimbangkan dengan cermat metode rekrutmen yang tepat untuk mendapatkan kandidat tersebut.

d. Memilih Metode Rekrutmen yang Tepat

Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih oleh sebuah lembaga dalam melakukan rekrutmen. Metode-metode tersebut antara lain sebagai berikut:

- 1) Iklan. Pengiklanan (advertising) adalah suatu metode efektif untuk penarikan tenaga kerja (pegawai). Biasanya perusahaan memberitahukan informasi tentang iklan lowongan pekerjaan untuk lembaganya lewat papan pengumuman, televisi, radio, surat kabar, majalah, dan internet.
- 2) Employee Referrals. Para pegawai lembaga/perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini memang banyak kebaikan khas, yaitu

perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan juga harus berhati-hati dalam penggunaannya.

3) Walk-ins & Write-ins. Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke lembaga atau perusahaan dan mengisi blangko lamaran yang disediakan. Kemudian lamaran-lamaran ini disimpan di dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

4) Lembaga Pendidikan. Lembaga/perusahaan bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mendapatkan tenaga kerja yang siap guna dan siap pakai, biasanya dimulai dengan penerimaan magang mahasiswa, jika mahasiswa itu layak mereka dapat direkrut menjadi karyawan.

- 5) Depnakertrans, yaitu metode penarikan tenaga kerja (rekrutmen) melalui departemen pemerintahan. Lembaga/perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban lembaga/perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.
- 6) Organisasi Buruh. Lembaga/perusahaan bekerjasama dengan organisasi karyawan dalam hal ini serikat buruh, perusahaan biasanya meminta kepada serikat buruh daftar tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang tepat. Karena serikat buruh belum mempunyai kedudukan yang kuat, metode ini belum banyak digunakan.
- 7) Nepotisme. Metode nepotisme adalah metode penarikan tenaga kerja oleh

lembaga/perusahaan dengan pertimbangan hubungan kekeluargaan, kesamaan suku, agama, daerah, atau yang lainnya. Biasanya metode ini tidak begitu mempertimbangkan kualitas dari pelamar, yang dipertimbangkan adanya hubungan atau tidak.

e. Pemanggilan Kandidat yang Memenuhi Persyaratan

Pada tahap ini lembaga atau organisasi melakukan pemanggilan kepada pelamar yang telah memenuhi persyaratan-persyaratan administratif sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan. Selanjutnya, lembaga mengumpulkan berkas-berkas lamaran mereka, dan meminta mereka mengisi formulir lamaran pekerjaan yang telah disediakan untuk selanjutnya diproses dalam tahap seleksi. Pemanggilan ini bisa dilakukan melalui surat balasan yang ditujukan kepada para kandidat, melalui e-mail, telpon, atau melalui pengumuman baik secara on-line

(melalui web internet) maupun secara manual ditempel di papan informasi lembaga.

f. Menyaring/Menyeleksi Kandidat

Langkah selanjutnya adalah menyeleksi kandidat. Prosedur seleksi perlu dilakukan jika:

- 1) pelaksanaan tugas pada jabatan yang akan diisi memerlukan ciri-ciri fisik dan psikis tertentu yang tidak dimiliki oleh setiap orang;
- 2) ada lebih banyak kandidat yang tersedia dibandingkan jumlah jabatan yang akan diisi. Ada banyak teknik atau metode seleksi yang dapat digunakan oleh lembaga atau organisasi. Hal terpenting untuk diperhatikan adalah bahwa masing-masing teknik seleksi mengukur karakteristik tertentu, sehingga akan memberi informasi yang berbeda-beda mengenai kandidat. Pemilihan suatu teknik/metode sebagai predictor dalam

prosedur seleksi sangat tergantung pada ciri-ciri pekerjaan, validitas dan reliabilitas metode, persentase calon yang terseleksi, dan biaya penggunaan teknik tertentu. Beberapa teknik seleksi yang sering digunakan adalah formulir lamaran, data biografi, referensi dan rekomendasi, wawancara, test kemampuan dan kepribadian, test fisik/fisiologis, test simulasi pekerjaan dan assessment center.

g. Membuat Penawaran Kerja

Setelah proses seleksi dianggap cukup dan petugas rekrutmen sudah dapat menentukan kandidat terbaik untuk jabatan tertentu, maka selanjutnya perlu dipersiapkan penawaran kerja. Termasuk di sini adalah mempersiapkan perjanjian kerja, memperkenalkan secara lebih mendalam tentang peraturan dan kondisi kerja di perusahaan, dan memastikan kapan kandidat akan mulai bekerja. Hal terpenting dalam

tahap ini adalah petugas rekrutmen harus menyiapkan kandidat cadangan untuk berjaga-jaga kalau kandidat pertama menolak tawaran kerja atau terjadi hal-hal tak terduga

#### h. Mulai Bekerja

Proses rekrutmen tidak berhenti begitu saja setelah kandidat menerima penawaran kerja. Pada saat sudah menjadi pegawai maka yang bersangkutan masih perlu dibantu agar ia dapat bekerja secara optimal dan bertahan untuk waktu yang lama. Pegawai yang bersangkutan harus dimonitor dan dinilai kinerjanya secara teratur, serta diberikan pelatihan dan pengembangan. Pada tahap ini petugas rekrutmen perlu mengkaji ulang cara-cara yang dipakai dalam merekrut dan menyeleksi pegawai, hal ini sangat penting demi mencegah masalah-masalah yang mungkin timbul setelah pegawai diterima bekerja.

### 3 Sumber Rekrutmen

Untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya, perekrutan (recruitment) harus dilakukan dengan mempergunakan semua jalan yang bersifat positif. Sumber tenaga kerja (pegawai) dapat berasal dari dalam (internal) dan dari luar (external) lembaga/organisasi.

#### a) Sumber Tenaga Kerja dari Dalam (internal)

Sumber tenaga kerja dari dalam (internal) adalah tenaga kerja yang diambil dari dalam organisasi. Rekrutmen dengan cara ini merupakan usaha untuk pengembangan karir, promosi jabatan dalam lingkungan kerja yang sama, promosi mutasi untuk kenaikan jabatan, atau perpindahan kerja ke unit kerja bagian lain. Perekrutan dari dalam perlu memperhatikan informasi tentang kualifikasi pegawai.

Format kualifikasi berisi informasi tentang catatan prestasi pegawai, latar belakang pendidikan dan dapat tidaknya dipromosikan. Upaya penarikan pegawai

dapat dilakukan melalui proses memutasi pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite pegawai yang ada di suatu lembaga. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu promosi jabatan, transfer atau rotasi dan demosi jabatan tingkat.

- 1) Promosi jabatan, yaitu pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi.
  - 2) Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan pegawai ke bidang pekerjaan yang lain tanpa mengubah tingkat jabatannya.
  - 3) Demosi jabatan adalah penurunan jabatan pegawai dari satu jabatan ke jabatan yang lebih rendah atas dasar kondite dan prestasi kerjanya atau akibat terjadi penyederhanaan struktur organisasi.
- b) Sumber Tenaga Kerja dari Luar (external)  
Perekrutan tenaga kerja dari luar (external) yaitu mengambil tenaga kerja dari luar

instansi atau individu dari luar organisasi. Perekrutan dengan cara ini dilakukan dengan menerima lamaranlamaran dan berlaku bagi semua masyarakat luas yang memenuhi persyaratan. Metode ini mempunyai segi positif karena dengan sistem ini tenaga kerja yang diterima merupakan pilihan dari pelampelar yang telah memenuhi syarat-syarat maksimum. Dengan demikian dapat diharapkan bahwa tenaga yang diterima adalah tenaga dengan mutu terbaik. Adapun upaya penarikan pegawai dari luar dapat melalui beberapa sumber berikut ini :

1) Iklan Media Massa.

Dalam hal ini lembaga dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan media massa tersebut memungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke lembaga, sehingga lembaga mempunyai kesempatan yang luas untuk menyeleksi calon pegawai

yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai dengan kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada pada lembaga tersebut.

2) Lembaga Pendidikan.

Selain media massa sebuah lembaga atau instansi dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan dapat memperoleh referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada. Calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan umumnya merupakan calon pegawai yang mempunyai prestasi akademik yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan di lembaga pendidikan tersebut.

- 3) Lamaran Kerja yang sudah masuk di Lembaga.

Lamaran kerja yang sudah masuk di lembaga perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, lembaga dapat secara langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di lembaga tersebut.

- 4) Pengambilan tenaga dari luar atau dari dalam sama-sama memiliki kebaikan dan kekurangan.

Kebaikan tenaga yang di ambil dari luar selain memberikan kesempatan kepada masyarakat luas untuk mengembangkan karier dan memberikan saluran bagi mereka yang memiliki bakat tertentu, juga memberikan iklim baru bagi instansi yang bersangkutan. Akan tetapi sebagai keburukannya, pegawai baru dapat menimbulkan persaingan yang kadang-

kadang kurang sehat di samping menutup kesempatan para pegawai yang sudah ada di dalam.

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian analisis pekerjaan menurut para ahli!
2. Sebutkan dan jelaskan informasi yang diperoleh pada analisis pekerjaan!
3. Sebutkan dan jelaskan alur rekrutmen karyawan!



## **BAB 6. PENGEMBANGAN KARYAWAN**

### **A. PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia tidak dapat dipungkiri merupakan salah satu aset terpenting bagi perusahaan, peran sumber daya manusia bagi perusahaan tidak hanya dilihat dari hasil produktivitas kerja tetapi juga dapat dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Lebih jauh lagi, keunggulan suatu perusahaan ditentukan oleh keunggulan kompetitif manusianya, bukan ditentukan lagi oleh sumber daya alamnya. Semakin kuat pengetahuan sumber daya manusia suatu perusahaan, maka semakin kuat pula daya saing perusahaan tersebut.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan melalui proses pengembangan sumber daya manusia. Hal ini tentunya membutuhkan komitmen dan konsistensi yang lebih besar dalam keterlibatan staf sumber daya manusia, sehingga akan mendukung kompetensi sumber daya

manusia dalam mengelola organisasi bisnis yang bertahan.

Pengembangan tenaga kerja dirasakan semakin penting dalam suatu perusahaan karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan tenaga kerja yang diwujudkan dalam berbagai bentuk konkrit, misalnya: memberikan pelatihan, mengadakan seminar, memberikan kursus keterampilan dan lain-lain.

Perusahaan harus memilih metode pengembangan yang sesuai dengan tujuan perusahaan agar hasilnya mencapai target. Potensi yang dimiliki oleh setiap karyawan harus diketahui oleh perusahaan sebelum melakukan program pengembangan karena dengan mengetahui potensi tersebut maka dapat diarahkan ke jenjang karir yang sesuai dengan kemampuannya sehingga menghasilkan produktivitas yang optimal.

Setiap karyawan harus memiliki keinginan yang kuat untuk dapat berkembang dan memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang

memadai untuk mencapai kualitas kerja dan peningkatan karir yang secara langsung akan memajukan perusahaan.

Pemimpin yang efektif menyadari bahwa pengembangan adalah proses yang berkelanjutan dan bukan hanya proses satu kali. Masalah baru, pengetahuan dan posisi baru selalu muncul dalam organisasi yang dinamis dan merupakan tantangan bagi manajemen untuk menempatkan karyawan yang memiliki profesionalisme yang baik untuk mencapai target atau tujuan yang telah diberikan oleh manajemen.

## **B. PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Pengertian pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, kontekstual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan

keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan (Malayu Hasibuan, 2005).

Sedangkan menurut Andrew sikula dalam personal Administration and human resources management mengatakan pengembangan mengacu pada masalah staf dan personal adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir dengan manajer mana manajer belajar pengetahuan secara konseptual dan teoritis untuk tujuan umum sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

Karyawan baru biasanya telah memiliki pendidikan dan latihan dasar yang diperlukan. Hal itu mereka dapat dari suatu sistem pendidikan dan pengalaman yang menghasilkan kemampuan dan kecakapan tertentu. Manajer harus memulai dengan kondisi yang sekarang untuk membuat karyawan lebih produktif. Latihan dan pengembangan

karyawan bertujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja untuk mencapai tujuan. Latihan digunakan untuk memperbaiki keterampilan-ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu. Pengembangan meliputi peningkatan kemampuan, sikap dan sifat kepribadian. Pengembangan dapat terjadi secara formal maupun informal.

Pengembangan karyawan sangat dibutuhkan bagi individu atau organisasi. Akibat dari pertumbuhan dan perkembangan organisasi adalah organisasi harus mengeluarkan biaya pengembangan karyawannya, dan juga 'harga' yang harus dibayar karena pemborosan, pekerjaan yang buruk, keluhan dan rotasi karyawan. Hasil dari pengembangan adalah peningkatannya kepuasan kerja karyawan, karyawan menjadi lebih percaya diri, dan juga memberi nilai tambah bagi masyarakat dan rekan kerja. Manusia seharusnya tidak boleh berhenti belajar karena belajar adalah suatu proses seumur hidup. Maka, pengembangan karyawan harus dinamis dan irasional.

### **C. TUJUAN PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Tujuan diselenggarakan pengembangan kerja/karyawan menurut (Simamora: 2006: 276) yaitu diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
2. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa

berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.

3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job comotent" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis.

Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang

menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Tujuan lain dari pengembangan karyawan adalah menyangkut beberapa hal, diantaranya:

1. Produktifitas kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kualitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin membaik.

2. Efisien

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative mengecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Mengurangi kerusakan

Pengembangan karyawan juga bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan

mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Mengurangi kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Meningkatkan service

Pengembangan akan meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karir

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

#### 8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill, human skill* dan *managerial skill*-nya lebih baik.

#### 9. Kepemimpinan (*Leadership*)

Dengan pengembangan kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relation-nya lebih luwes, motivasinya terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

#### 10. Balas Jasa (*Incentives*)

Pengembangan juga dimaksudkan untuk meningkatkan insentif, fee, maupun benefit yang didasarkan pada prestasi kerja para karyawan.

#### 11. Konsumen (*Consumer satisfaction*)

Pengembangan para karyawan akan searah dengan pengembangan kualitas produk, dan layanan sehingga tentunya akan berkaitan dengan kepuasan konsumen.

### **D. METODE-METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstrutif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Metode pengembangan terdiri atas:

1. Metode latihan/training
2. Metode pendidikan/education

Latihan/training diberikan kepada karyawan operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada karyawan manajerial.

1. Metode Latihan atau Training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan yang tergantung pada beberapa faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Metode latihan menurut Andrew F. Sikula yaitu:

- a. On the job

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode latihan ini dibedakan dalam 2 cara, yaitu:

- 1) Cara informal, yaitu pelatih menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain melakukan pekerjaan,

kemudian dia disuruh mempraktekkannya.

2) Cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, sementara para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai karyawan senior.

b. Vestibule

Adalah metode latihan yang dilakukan di dalam kelas atau bengkel.

c. Demonstration and example

Adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan dan sangat efektif.

d. Simulation

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan

situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.

e. Apprenticeship

Adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f. Classroom methods

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

1) *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode kuliah di berikan kepada peserta yang banyak didalam kelas. Pelatih mengerjakan teori-teori yang di perlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikanya. Metode kuliah merupakan suetu metode tradisonal karena hanya pelatih

yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif.

2) *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta dilaksanakan dengan komunikasi dua arah. Dengan metode konferensi diharapkan peserta pengembangan terlatih untuk menerima dan menpersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari problem yang dihadapinya. Jadi, setelah pengembangan mereka menyadari bahwa setiap perusahaan atau jabatan

saling terkait dan saling membutuhkan. Dengan demikian, dia harus bersedia memberikan informasi dan menerima informasi dari partner usahanya karena organisasi merupakan suatu sistem. Kehidupan suatu perusahaan juga tergantung pada perusahaan lainnya.

3) *Programmed instruction*

Program intruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah di program, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program intruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat di bentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

4) Metode studi kasus

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada

peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai data yang lengkap atau sengaja di sembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

5) *Role playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam organisasi tiruan Jadi semacam sandiwara. Misalnya tentang kasus-kasus berikut:

- a) Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu
- b) Cara-cara memberikan perintah
- c) Cara-cara memberikan hukuman

Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi sehingga ia dapat membina intraksi yang harmonis dari bawahannya kelak dalam praktek di perusahaan.

6) Metode diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi. Jelasnya harus dikembangkan pertukaran pendapat

yang konstruktif untuk memperoleh rumusan yang baik.

#### 7) Metode seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

#### 2. Metode Pendidikan/Education

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

Metode pendidikan/development menurut Andrew F. Sikula (1981: 243-274) adalah sebagai berikut:

- a. Training methods atau classroom method  
*Training methods* merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (*conference*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*.
- b. Under study  
*Under study* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pemimpinannya berhenti. Jadi merupakan *on the job training*, tetapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.
- c. Job Rotation and Planned Progression

*Job rotation* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

d. Coaching-counseling

*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengerjakan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

*Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya

pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya

e. Junior Board of Executive or Multiple Management

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer (*Top Management*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

f. Committee Assignment

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, pertimbangan, penganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pemimpin. Ditentukan berbagai bentuk komite, yaitu:

- 1) Komite formal dan informal
- 2) Komite tetap dan sementara
- 3) Komite eksekutif dan staf

g. Business Games

*Business games* (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Contoh: kelompok-kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang tepat dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah produksi, dan cara pemasaran barang. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam mengambil keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

h. Sensitivity Training

*Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan

untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

i. Other Development Method

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor. Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

## **E. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian karyawan!
2. Jelaskan pengertian pengembangan karyawan!
3. Jelaskan alur dari pengembangan karyawan yang anda ketahui!

## BAB 7. KINERJA

### A. PENDAHULUAN

Kinerja atau *Performance* adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*.

Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai “(1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja”.

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “*performance* is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003: 355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya.

Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja

organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000:87) berpendapat.

Mangkunegara (2001), kinerja adalah: hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (individual performance) dengan kinerja lembaga (institutional performance) atau kinerja perusahaan (corporate performance) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (individual performance) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (corporate performance) juga baik.

Deskripsi dari kinerja menyangkut tiga komponen penting, yaitu: tujuan, ukuran dan penilaian. Penentuan tujuan dari setiap unit organisasi merupakan strategi untuk meningkatkan kinerja. Tujuan ini akan memberi arah dan memengaruhi bagaimana seharusnya perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap setiap personel. Walaupun demikian, penentuan tujuan saja tidaklah cukup, sebab itu dibutuhkan ukuran, apakah seseorang telah mencapai kinerja yang diharapkan. Untuk kuantitatif dan kualitatif standar kinerja untuk setiap tugas dan jabatan memegang peranan penting.

## **B. FAKTOR – FAKTOR YANG MEMENGARUHI KINERJA**

Beberapa teori menerangkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja seorang baik sebagai individu atau sebagai individu yang ada dan bekerja dalam suatu lingkungan. Sebagai individu setiap orang mempunyai ciri dan karakteristik yang bersifat fisik maupun non fisik. Dan manusia yang berada dalam lingkungan maka keberadaan serta

perilakunya tidak dapat dilepaskan dari lingkungan tempat tinggal maupun tempat kerjanya.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Ilyas (2001), secara teoritis ada tiga kelompok variabel yang memengaruhi perilaku kerja dan kinerja, yaitu: variabel individu, variabel organisasi dan variabel psikologis. Ketiga kelompok variabel tersebut memengaruhi kelompok kerja yang pada akhirnya memengaruhi kinerja personel. Perilaku yang berhubungan dengan kinerja adalah yang berkaitan dengan tugas-tugas pekerjaan yang harus diselesaikan untuk mencapai sasaran suatu jabatan atau tugas.

Diagram teori perilaku dan kinerja digambarkan sebagai berikut



Gambar 1. Teori Perilaku

Variabel individu dikelompokkan pada sub-variabel kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografis. Sub-variabel kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang memengaruhi perilaku dan kinerja individu. Variabel demografis mempunyai efek tidak langsung pada perilaku dan kinerja individu.

Variabel psikologik terdiri dari sub-variabel persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi. Variabel ini menurut Gibson (1987), banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial, pengalaman kerja sebelumnya dan variabel

demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit untuk diukur, juga menyatakan sukar mencapai kesepakatan tentang pengertian dari variabel tersebut, karena seorang individu masuk dan bergabung dalam organisasi kerja pada usia, etnis, latar belakang budaya dan keterampilan berbeda satu dengan yang lainnya.

Variabel organisasi, menurut Gibson (1987) berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu. Variabel organisasi digolongkan dalam sub-variabel sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Kapolmen yang dikutip oleh Ilyas (2001), ada empat determinan utama dalam produktifitas organisasi termasuk didalamnya adalah prestasi kerja. Faktor determinan tersebut adalah lingkungan, karakteristik organisasi, karakteristik kerja dan karakteristik individu. Karakteristik kerja dan karakteristik organisasi akan memengaruhi karakteristik individu seperti imbalan, penetapan tujuan akan meningkatkan motivasi kerja,

sedangkan prosedur seleksi tenaga kerja serta latihan dan program pengembangan akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan dari individu. Selanjutnya variabel karakteristik kerja yang meliputi penilaian pekerjaan akan meningkatkan motivasi individu untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Adiono (2002), mengemukakan bahwa prestasi individu disamping dipengaruhi oleh motivasi dan pengetahuan juga dipengaruhi oleh faktor persepsi peran yaitu pemahaman individu tentang perilaku apa yang diperlukan untuk mencapai prestasi individu. Kemampuan (ability) menunjukkan kemampuan seseorang untuk melakukan pekerjaan dan tugas.

Sedangkan menurut Notoatmodjo (2002), ada teori yang mengemukakan tentang faktor-faktor yang memengaruhi kinerja yang disingkat menjadi “ACHIEVE” yang artinya Ability (kemampuan pembawaan), Capacity (kemampuan yang dapat dikembangkan), Help (bantuan untuk terwujudnya

kinerja), Incentive (insentif material maupun non material), Environment (lingkungan tempat kerja karyawan), Validity (pedoman/petunjuk dan uraian kerja), dan Evaluation (adanya umpan balik hasil kerja).

Menurut Davies (1989) yang dikutip oleh Adiono (2002), juga mengatakan bahwa faktor yang memengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Faktor kemampuan secara psikologik terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality, yang artinya karyawan yang memiliki diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan keterampilan dalam mengerjakan tugas sehari-hari maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Menurut teori Atribusi atau Expectancy Theory, dikemukakan oleh Heider, pendekatan atribusi mengenai kinerja dirumuskan sebagai berikut:  $K = M \times A$ , yaitu K adalah kinerja, M adalah motivasi, dan A adalah ability. Konsep ini menjadi sangat populer dan sering kali diikuti oleh ahli-ahli

lain, menurut teori ini, kinerja adalah interaksi antara motivasi dengan ability (kemampuan dasar).

Dengan demikian orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki kemampuan yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah, begitu pula orang yang berkemampuan tinggi tetapi rendah motivasinya. Motivasi merupakan faktor penting dalam mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara produktif, sehingga berdampak pada kinerja karyawan (Siagian, 1995).

### **C. PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja adalah suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seseorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian kinerja. Pada hakikatnya, penilaian kinerja merupakan suatu evaluasi terhadap penampilan kerja individu (personel) dengan membandingkan dengan standard baku penampilan. Menurut Hall, penilaian kinerja merupakan proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja

personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi. Menurut Certo, penilaian kinerja adalah proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu dan menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen (Ilyas, 2001).

Terdapat kurang lebih dua syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu (1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif; dan (2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136).

Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008-223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program

pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis.

Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

#### **D. METODE PENILAIAN**

Pada dasarnya ada dua model penilaian kinerja:

##### **1. Penilaian sendiri (Self Assesment).**

Penilaian sendiri adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Ada dua teori yang menyarankan peran sentral dari penilaian sendiri dalam memahami perilaku individu.

Teori tersebut adalah teori kontrol dan interaksi simbolik.

Menurut teori kontrol yang dijelaskan oleh Carver dan Scheier (1981) yang dikutip oleh Ilyas (2001), individu harus menyelesaikan tiga tugas untuk mencapai tujuan mereka. Mereka harus (1) menetapkan standar untuk perilaku mereka, (2) mendeteksi perbedaan antara perilaku mereka dan standarnya (umpan balik), dan (3) berperilaku yang sesuai dan layak untuk mengurangi perbedaan ini. Selanjutnya, disarankan agar individu perlu melihat dimana dan bagaimana mereka mencapaitujuan mereka. Dengan pengenalan terhadap kesalahan yang dilakukan, mereka mempunyai kesempatan melakukan perbaikan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan mereka.

Inti dari teori interaksi simbolik adalah preposisi yaitu kita mengembangkan konsep sendiri dan membuat penilaian sendiri berdasarkan pada kepercayaan kita tentang bagaimana orang memahami dan mengevaluasi

kita. Teori ini menegaskan pentingnya memahami pendapat orang lain disekitar mereka terhadap perilaku mereka. Interaksi simbolik juga memberikan peran sentral bagi interpretasi individu tentang dunia sekitarnya. Jadi individu tidak memberikan respon secara langsung dan naluriah terhadap kejadian, tetapi memberikan interpretasi terhadap kejadian tersebut. Preposisi ini penting sebagai pedoman interpretasi tentang penilaian sendiri yang digunakan dalam mengukur atau menilai kinerja personel dalam organisasi.

Penilaian sendiri dilakukan bila personel mampu melakukan penilaian terhadap proses dari hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Penilaian sendiri ditentukan oleh sejumlah faktor kepribadian, pengalaman, dan pengetahuan, serta sosio-demografis seperti suku dan pendidikan. Dengan demikian, tingkat kematangan personel dalam menilai hasil karya sendiri menjadi hal yang patut dipertimbangkan (Ilyas, 2001).

## 2. Penilaian 360 derajat (360 Degree Assessment).

Teknik ini akan memberikan data yang lebih baik dan dapat dipercaya karena dilakukan penilaian silang oleh bawahan, mitra dan atasan personel. Data penilaian merupakan nilai kumulatif dari penilaian ketiga penilai. Hasil penilaian silang diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadi kerancuan, bila penilaian kinerja hanya dilakukan oleh personel sendiri saja (Ilyas, 2001).

Penilaian atasan, pada organisasi dengan tingkat manajemen majemuk, personel biasanya dinilai oleh manajer yang tingkatnya lebih tinggi. Penilaian ini termasuk yang dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung yang kepadanya laporan kerja personel disampaikan. Penilaian ini dapat juga melibatkan manajer lini unit lain. Sebaiknya penggunaan penilaian atasan dari bagian lain dibatasi, hanya pada situasi kerja kelompok dimana individu sering melakukan interaksi.

Penilaian mitra, biasanya penilaian mitra lebih cocok digunakan pada kelompok kerja yang mempunyai otonomi yang cukup tinggi, dimana wewenang pengambilan keputusan pada tingkat tertentu telah didelegasikan oleh manajemen kepada anggota kelompok kerja. Penilaian mitra dilakukan oleh seluruh anggota kelompok dan umpan balik untuk personel yang dinilai dilakukan oleh komite kelompok kerja dan bukan oleh penyelia. Penilaian mitra biasanya lebih ditujukan untuk pengembangan personel dibandingkan untuk evaluasi. Yang perlu diperhatikan pada penilaian mitra adalah kerahasiaan penilaian untuk mencegah reaksi negatif dari personel yang dinilai.

Penilaian bawahan, terhadap kinerja personel dilakukan dengan tujuan untuk pengembangan dan umpan balik personel. Program ini meminta kepada manajer untuk dapat menerima penilaian bawahan sebagai umpan balik atas kemampuan manajemen mereka. Umpan balik bawahan berdasarkan

kriteria sebagai berikut: pencapaian perencanaan kinerja strategis, pencapaian komitmen personel, dokumentasi kinerja personel, umpan balik dan pelatihan personel, pelaksanaan penilaian kinerja, dan imbalan kinerja. Manajer diharapkan mengubah perilaku manajemen sesuai dengan harapan bawahan.

#### **E. KINERJA PELAYANAN**

Menelusuri arti pelayanan, Kotler (dalam Supranto, 1997:45) menyebutkan bahwa: "Pelayanan adalah setiap tindakan/kegiatan atau penampilan/manfaat yang ditawarkan oleh setiap pihak ke pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud, serta tidak menghasilkan kepemilikan terhadap sarana yang menghasilkan pelayanan tersebut."

Wujud pelayanan, biasanya dapat dilihat dari keramahan, pengetahuan produk, kesiapan dalam membantu, dan antusiasme para pegawai dalam menangani suatu persoalan. Masalah pelayanan pun sering dikaitkan dengan lokasi,

jumlah produk jasa yang ditawarkan, serta keuntungan yang akan didapat oleh pelanggan.

Berkaitan dengan pelayanan yang diberikan oleh instansi pemerintah kepada masyarakat, pelayanan untuk masyarakat (umum) tidak terlepas dari masalah kepentingan umum, yang menjadi asal usul timbulnya pelayanan umum tersebut. Dengan kata lain, terdapat korelasi antara kepentingan umum dengan pelayanan umum. Namun sebelum berbicara mengenai pelayanan umum, perlu kiranya klarifikasi tentang pengertian “umum” itu sendiri. Dari berbagai studi telaahan, istilah umum dimaksudkan sebagai terjemahan dari kata public yang pengertiannya cukup luas.

Shepherd dan Wilcox (dalam Saefullah, 1999:5) memberikan pengertian “The public is of course. The whole community, individuals, sharing citizenship, responsibilities, and benefit”. Dalam hubungannya dengan pemerintahan, kata umum merupakan singkatan dari sebutan “masyarakat umum” yang memiliki pengertian sama dengan yang dikemukakan Shepherd dan Wilcox tersebut.

Menurut Saefullah (1999:5) “Pelayanan umum (public service) adalah pelayanan yang diberikan kepada masyarakat umum yang menjadi warga negara atau yang secara sah menjadi penduduk negara yang bersangkutan”. Sementara pengertian pelayanan umum menurut Lukman (2000:6) adalah “suatu kegiatan atau urutan kegiatan yang terjadi dalam interaksi langsung antara seseorang dengan orang lain atau mesin secara fisik”.

Pendapat lain tentang pengertian pelayanan dikemukakan oleh Pamudji (1994:21), yaitu “pelayanan publik adalah kegiatan pemerintahan yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat akan barang dan jasa”. Selanjutnya Kotler (dalam Supranto, 1997:46) mengatakan bahwa: “A service is any act or *performance* that one party can offer to another that is essentially intangible and does not result in the ownership of anything it’s production may or may not be tied to physical product”.

Hal yang paling rumit dari pelayanan adalah kualitasnya yang sangat dipengaruhi oleh harapan

pelanggan, karena harapan pelanggan sangat bervariasi tergantung pada kondisi yang sedang dialaminya, seperti yang disampaikan oleh Olsen dan Wyckoff (dalam Zulian Yamit, 2001:22) bahwa: “Harapan pelanggan dapat bervariasi dari pelanggan satu dengan pelanggan yang lain walaupun pelayanan yang diberikan konsisten. Jadi, kualitas pelayanan adalah perbandingan antara harapan konsumen dengan kinerja pelayanan.”

#### **F. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian dari kinerja!
2. Sebutkan dan jelaskan factor-faktor yang mempengaruhi kinerja!
3. Bagaimana cara atau metode penilaian kinerja!

## **BAB 8. PENILAIAN KINERJA**

### **A. PENDAHULUAN**

Faktor kritis yang berhubungan dengan keberhasilan jangka panjang organisasi adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya dan meningkat sepanjang waktu. Penilaian kinerja merupakan alat yang berfaedah tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Sayangnya, penilaian kinerja juga dapat menjadi sumber kerisauan dan frustrasi para manajer dan karyawan hal ini sering disebabkan oleh ketidakpastian dan ambiguitas diseperti sistem penilaian kinerja. Pada intinya. Penilaian kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu memenuhi standar kinerja yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja dapat pula menjadi cara untuk membantu para karyawan mengelola kinerja mereka.

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks ini, manajemen dapat melakukan perbaikan ke dalam, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan kondisi internal ini sekaligus bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan dalam menghadapi persaingan local dan global yang pasti akan semakin ketat. Ini artinya perusahaan harus memperbaiki kinerja perusahaannya melalui perbaikan kinerja karyawannya.

## **B. PENILAIAN KINERJA**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa mereka bekerja apabila dibandingkan dengan standar organisasi. Sekalian penilaian kinerja dilakukan secara benar. Para karyawan,

penyedia mereka, departemen sumber daya manusia, dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya individu memberikontribusi kepada fokus strategi organisasi.

Di dalam organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu diwaktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer dan kondisi kepegawaian lainnya.

Semua organisasi dapat mengevaluasi atau menilai kinerja dengan beberapa cara. Di dalam organisasi yang kecil, evaluasi ini mungkin sifatnya informal. Di dalam organisasi yang besar, evaluasi atau penilaian kinerja sangat mungkin merupakan prosedur yang sistematis dimana kinerja sesungguhnya dari semua karyawan manijerial, profesional, teknis, penjualan, dan klerikal dinilai secara formal.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan atau diberikan. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggiharga sebuah pekerjaan bagi sebuah organisasi, dan dengan demikian, pada kisaran bbeberapa gaji patutnya diberikan kepada pekerjaan itu. Sementara penilaian kinerja komputer terbaik yang dapat menunjukkan bahwa seseorang adalah pemogram komputer terbaik yang dimiliki oleh organisasi, evaluasi pekerjaan digunakan untuk memastikan pemogram tadi menerima gaji mmaksimaluntuk posisi *programer* kompter sesuai dengan nilai posisi tersebut bagi organisasi.

**Menurut Wibowo (2007)** kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya

hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan secara langsung.

*Menurut Mathis dan Jackson (2006)* berpendapat bahwa kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen yaitu kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, ketepatan waktu dari hasil, kehadiran dan kemampuan bekerja sama.

### **C. Tujuan Penilaian Kinerja**

Meskipun penyelia merupakan bagian yang paling integral dari proses penilaian kinerja. Banyak penyelia yang mengeluh bahwa penilaian perilaku karyawan mereka merupakan tugas yang paling sulit dan tidak menyenangkan yang harus mereka laksanakan. Penyelian acapkali mencari cara-cara untuk menghindari penilaian kinerja.

Mengapa manajemen harus melakukan penilaian kinerja jikalau memang aktivitas ini merupakan proses yang tidak menyenangkan dan

memakan waktu? Ada beberapa tujuan penting dari program penilaian kinerja yang tidak dapat dicapai oleh metode yang lain. Tujuan utama sistem penilaian kinerja adalah untuk menghasilkan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dari kinerja anggota organisasi. Semakin akurat dan sah informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi.

Kendatipun semua organisasi sama-sama memiliki tujuan utama tersebut untuk sistem penilaian kinerja mereka, terdapat variasi yang sangat besar dalam penggunaan khusus yang dibuat organisasi dari informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian mereka. Tujuan khusus itu dapat digabungkan kedalam dua bagian besar. (1) evaluasi dan (2) pengembangan. (*development*). Kedua tujuan tadi tidaklah saling terpisah, tetapi memang secara tidak langsung berbeda dari segi orientasi waktu, metode, dan peran atasan dan bawahan. Penilaian untuk kedua tujuan itu harus dilaksanakan dalam konteks program konseling, perencanaan

karier, penentuan tujuan, dan pemantauan kinerja yang berkelanjutan.

Dengan memadukan aspek evaluasi maupun aspek pengembangan, penilaian kinerja haruslah (1) menyediakan basis bagi keputusan-keputusan sumber daya manusia, termasuk promosi, transfer, demosi atau pemberhentian, dan (2) meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia melalui penempatan pekerjaan yang lebih baik dan spesifikasi kebutuhan pelatihan.

Salah satu masalah utama yang ditemui oleh perusahaan dalam menilai kinerja karyawan adalah tujuan ganda dari penilaian kinerja. Di satu pihak perusahaan memerlukan evaluasi yang obyektif dari kinerja masa lalu individu dalam mengambil keputusan personalia. Di satu pihak perusahaan membutuhkan alat-alat untuk memberdayakan manajer dalam membantu para karyawan meningkatkan kinerja mereka, merencanakan pekerjaan mendatang, mengembangkan keahlian dan kemampuan bagi pertumbuhan karier, dan

mempererat kualitas hubungan mereka bagi manajer dan karyawan.

*Menurut Alwi (2001)* secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat evaluation dan development.

Yang bersifat evaluation harus menyelesaikan :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi

Sedangkan yang bersifat development penilai harus menyelesaikan :

- a. Prestasi riil yang dicapai individu
- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja
- c. Prestasi-prestasi yang dikembangkan

## **D. SYARAT EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA**

Dalam melakukan penilaian atau evaluasi kinerja yang efektif, ada beberapa syarat dalam efektivitas penilaian kinerja yaitu:

### 1. Relevance

Ada kaitan yang jelas antara standard tampilan kerja dari suatu tugas dan tujuan organisasi, dan ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi-dimensi yang dinilai dalam lembaran penilaian.

### 2. Sensitivity

Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

### 3. Reliability

Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi yang tinggi. system yang digunakan harus dapat diandalkan, dipercaya bahwa menggunakan tolok ukur yang objektif, shaheh, akurat, konsisten dan stabil;

### 4. Acceptability

Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak (atasan dan bawahan)

5. Practicality

Mudah dimengerti dan digunakan oleh manajer dan pegawai tidak rumit dan tidak berbelit-belit.

## **E. ELEMEN PENILAIAN KINERJA**

Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja *Werther & Davis (1996)* adalah:

### **1. Performance Standart**

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

- a) *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
- b) *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
- c) *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
- d) *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.

## **F. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan penilaian!
2. Jelaskan yang dimaksud dengan kinerja!
3. Sebutkan dan jelaskan alur dalam penilaian kinerja karyawan!



## **BAB 9. MOTIVASI**

### **A. PENDAHULUAN**

Motivasi adalah suatu dorongan terhadap diri kita agar kita melakukan sesuatu hal. Dorongan yang kita dapat itu bisa bersumber dari mana saja, entah itu dari diri kita sendiri atau pun dari suatu hal atau orang lain. Dorongan yang kita sebut motivasi itu juga yang menjadi suatu sumber tenaga kita dalam mengerjakan suatu hal agar kita mencapai suatu tujuan yang kita inginkan. Dalam hal ini kegiatan yang kita lakukan dapat berbentuk negatif ataupun positif meskipun motivasi kita semua awalnya “baik”.

Motivasi ada banyak jenisnya antara lain motivasi kerja, motivasi belajar, motivasi berprestasi, motivasi agresi, motivasi berafiliasi, dll. Dalam hal ini motivasi kerja yang akan menjadi topik utamanya. Hal itu dikarenakan motivasi inilah yang sangat dibutuhkan dalam dunia organisasi.

Setiap lingkungan kerja kita selalu berhadapan dengan kondisi mental yang lemah dan

pada saat itu kita bisa mendapatkan masukan atau saran yang dapat membangkitkan semangat kita kembali. Dalam kehidupan ini kita selalu memotivasi diri kita untuk lebih dari orang lain, tidak hanya di dunia kerja saja kita harus di motivasi agar menjadi lebih baik tetapi dalam kehidupan sehari-hari.

Motivasi mempunyai peranan yang strategis dalam aktivitas seseorang. Tidak ada seorang pun yang beraktivitas tanpa motivasi. Tidak ada motivasi berarti tidak ada kegiatan. Agar peranan motivasi lebih optimal, maka prinsip-prinsip motivasi tidak hanya untuk diketahui.

Banyak istilah yang digunakan untuk menyebut motivasi (motivation) atau motif, antara lain kebutuhan (need), desakan (urge), keinginan (wish), dan dorongan (drive). Dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan

pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

## **B. INDIKATOR MOTIVASI**

Indikator motivasi kerja menurut Maslow, dalam setiap penelitian baik itu untuk kebutuhan penulisan maupun disertai, variable yang digunakann memerlukan indicator untuk memudahkan memudahkan dalam mengukur menganalisanya.

Dibawah ini kami rincikan indicator motivasi kerja menurut Maslow yang dikenal dengan teori hierarki kebutuhan. Sebagaimana teori kebutuhan Abraham Maslow yang kami kutip dalam Sofyan dan Garniwa ( 2007 : 102 ) . Indikator motivasi kerja berdasarkan teori tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

### **1. Kebutuhan fisiologis ( Physiological need )**

Kebutuhan Fisiologis Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk

dapat hidup seperti makan , minum, perumahan, oksigen , tidur dan sebagainya.

## 2. Kebutuhan rasa aman ( Safety need )

Apabila kebutuhan fisiologis relative sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman . Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi kemandirian akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja.

Ada beberapa Indikator Motivasi Kerja. Kekuatan motivasi tenaga kerja untuk bekerja/berkinerja secara langsung tercermin sebagai upayanya seberapa jauh ia bekerja keras. Upaya ini mungkin menghasilkan kinerja yang baik atau sebaliknya, karena ada 2 faktor yang harus benar jika upaya itu akan diubah menjadi kinerja. Pertama, tenaga kerja harus memiliki kemampuan yang diperlukan untuk mengerjakan tugasnya dengan baik. Tanpa kemampuan dan upaya yang tinggi, tidak mungkin menghasilkan kinerja yang baik. Kedua adalah persepsi tenaga kerja yang bersangkutan tentang bagaimana upayanya dapat

diubah sebaik-baiknya menjadi kinerja, diasumsikan bahwa persepsi tersebut dipelajari dari pengalaman sebelumnya pada situasi yang sama (Siswanto Hadiwiryo, 2003).

Menurut Hamzah B. Uno (2009: 73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Motivasi internal

- a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas.
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang
- d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
- e. Memiliki rasa senang dalam bekerja.
- f. Selalu berusaha mengungguli orang lain.
- g. Diutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.

2. Motivasi eksternal

- a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.

- b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
- c) Bekerja dengan ingin memperoleh insentif.
- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan.

Sejalan dengan teori dan pendapat para ahli yang dikemukakan diatas,, maka dalam penulisan skripsi hanya diambil teori motivasi yang dianggap relevan dengan penelitian,, yaitu teori motivasi dari Mc..CClelland's.. Dalam teorinya yang dikutip dalam Hasibuan (22005)), yaitu McClelland's Achievement Motivation Theory (teori motivasi prestasi McClelland's)) ada tiga faktor atau dimensi dari motivasi,, yaitu motif,, harapan,, dan insentif.

Motif ( Motif ) adalah suatu perangsang keinginan dan daya peng gerak kemauan bekerja seseorang.. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Dorongan untuk melakukan suatu perbuatan tertentu tersebut dapat diakibatkan oleh hasil proses pemikiran dari dalam diri pegawai maupun dari luar dirinya. Alasan - alasan yang mendorong manusia untuk melakukan sesuatu

dikarenakan mempunyai kebutuhan - kebutuhan yang harus dipenuhi.

Hasibuan (2005::1115)) mengemukakan dalam memotivasi karyawan, pimpinan hendaknya menyediakan peralatan menciptakan suasana pekerjaan yang baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi. Dengan demikian, kemungkinan untuk mencapai kebutuhan akan prestasi, afiliasi dan kekuatan yang diinginkannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dan menggerakkan semua potensi yang dimilikinya. Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja, dapat diukur dengan indikator - indikator yaitu;

1. Upah yang adil dan layak.
2. Kesempatan untuk maju.
3. Pengakuan sebagai individu.
4. Keamanan bekerja tempat kerja yang baik.
5. Penerimaan oleh kelompok.
6. Perlakuan yang wajar.
7. Pengakuan atas prestasi.

Harapan ( Expectancy ) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan. Secara umum harapan dapat diartikan sebagai suatu tindakan tertentu dan akan diikuti oleh hasil atau tindakan berikutnya.

Dalam konsep ini harapan tersebut dapat dinilai nol (harapan sama sekali tidak ada) Tetapi dapat pula satu, bila sangat yakin bahwa hasilnya positif ada. Secara sederhana teori ini menyatakan bahwa motivasi seseorang dalam organisasi tergantung pada harapannya. Seseorang akan mempunyai motivasi tinggi untuk berprestasi tinggi dalam organisasi.

Hasibuan (2005::1117)) mengemukakan indikator - indikator tentang harapan para karyawan sebagai berikut;

- a) Kondisi kerja yang baik.
- b) Perasaan ikut terlibat.
- c) Pendisiplinan yang bijaksana.
- d) Penghargaan penuh atas penyelesaian pekerjaan.
- e) Loyalitas pimpinan terhadap karyawan.

f) Pemahaman yang simpatik atas persoalan pribadi.

g) Jaminan pekerjaan.

Insentif (Incentive) yaitu memotivasi (merangsang) bahwa dengan memberikan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik - baik saja. Perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan - harapan pegawai agar dalam diri pegawai timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi.. Ada beberapa indikator tentang imbalan yang berasal dari pekerjaan ( ekstrinsik ) yang dikemukakan oleh Gibson dalam Yuli (22005::1118)) adalah;

a) Gaji dan upah.

b) Tunjangan.

c) Promosi.

## **C. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI**

Menurut Strisno (2009:16) Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa Faktor. Faktor - faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

### **1. Faktor Intern**

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

#### **a. Keinginan untuk dapat hidup.**

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- 1) Memperoleh kompensasi yang memadai.
- 2) Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai.
- 3) Kondisi kerja yang aman dan nyaman.

#### **b. Keinginan untuk dapat memiliki.**

- Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.  
Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
  - d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.  
Untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal - hal:
    - 1. Adanya penghargaan terhadap prestasi.
    - 2. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak.
    - 3. Pimpinan yang adil dan bijaksana.
    - 4. Perusahaan tempat bekerja dihargain oleh masyarakat.
  - e. Keinginan untuk berkuasa.  
Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

## 2. Faktor Ekstern

Faktor - faktor ekstern itu adalah :

a. Kondisi Lingkungan Kerja.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menhidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai adalah alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberi pengarahan, membimbing kerja karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati - matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel.

Peraturan yang fleksibel merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian motivasi!
2. Sebutkan dan jelaskan factor-faktor yang mempengaruhi motivasi!
3. Buatlah diagram atau bagan motivasi!



## **BAB 10. KEPEMIMPINAN**

### **A. PENDAHULUAN**

Secara harfiah kepemimpinan atau leadership berarti adalah sifat, kapasitas dan kemampuan seseorang dalam memimpin. Arti dari kepemimpinan sendiri sangat luas dan bervariasi berdasarkan para ilmuwan yang menjelaskannya. Menurut Charteris-Black (2007), definisi dari kepemimpinan adalah “leadership is process whereby an individual influence a group of individuals to achieve a common goal”. Kepemimpinan adalah sifat dan nilai yang dimiliki oleh seorang leader.

Teory kepemimpinan telah berkembang sejak puluhan tahun yang lalu dan sudah banyak berbagai referensi dalam bentuk beraneka macam mengenai topic ini yang dihasilkan dari berbagai penelitian. Fungsi kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau kelompok sangat penting karena fungsi kepemimpinanlah sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya melalui jalan dan cara yang

benar. Memahami dengan baik mengenai konsep kepemimpinan sangat membantu seseorang dan organisasi bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan dan kondisi yang diinginkan.

Pembagian konsep kepemimpinan dalam berbagai aspek telah banyak dilakukan oleh para peneliti dan ahli. Pembagian style kepemimpinan yang paling dasar dan sekaligus mendasari perkembangan klasifikasi kepemimpinan sampai saat ini adalah berdasarkan hasil penelitian Lewin (1939). Beliau membagi style kepemimpinan menjadi 3 kategori utama yaitu autocratic leadership, democratic leadership, dan delegative leadership. Masing – masing kategorie ini mempunyai karakteristik dan ciri khas yang membedakan antara satu dengan yang lainnya.

## **B. GAYA-GAYA KEPEMIMPINAN**

### **1. Gaya Kepemimpinan Otokratis**

Gaya ini kadang-kadang dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif. Gaya ini ditandai dengan sangat

banyaknya petunjuk yang datangnya dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta anak buah dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin secara sepihak menentukan peran serta apa, bagaimana, kapan, dan bilamana berbagai tugas harus dikerjakan. Yang menonjol dalam gaya ini adalah pemberian perintah.

Pemimpin otokratis adalah seseorang yang memerintah dan menghendaki kepatuhan. Ia memerintah berdasarkan kemampuannya untuk memberikan hadiah serta menjatuhkan hukuman. Gaya kepemimpinan otokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang akan dilakukan semata-mata diputuskan oleh pimpinan.

Adapun ciri-ciri gaya kepemimpinan otokratis adalah sebagai berikut:

- a. Wewenang mutlak terpusat pada pemimpin
- b. Keputusan selalu dibuat oleh pemimpin;

- c. Kebijakan selalu dibuat oleh pemimpin;
- d. Komunikasi berlangsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan;
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat;
- f. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran pertimbangan atau pendapat;
- g. Lebih banyak kritik dari pada pujian, menuntut prestasi dan kesetiaan sempurna dari bawahan tanpa syarat, dan cenderung adanya paksaan, ancaman, dan hukuman.

## 2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan demokratis adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Gaya ini kadang-kadang disebut juga gaya kepemimpinan yang terpusat pada anak buah,

kepemimpinan dengan kesederajatan, kepemimpinan konsultatif atau partisipatif. Pemimpin berkonsultasi dengan anak buah untuk merumuskan tindakan keputusan bersama.

Adapun ciri-cirinya sebagai berikut:

- a. Wewenang pemimpin tidak mutlak;
- b. Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan;
- c. Keputusan dan kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan;
- d. Komunikasi berlangsung secara timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun sesama bawahan;
- e. Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar;
- f. Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan;
- g. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat; Tugas-tugas kepada bawahan

diberikan dengan lebih bersifat permintaan dari pada intruksi;

h. Pimpinan memperhatikan dalam bersikap dan bertindak, adanya saling percaya, saling menghormati.

### 3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Gaya Kepemimpinan delegatif dicirikan dengan jarang nya pemimpin memberikan arahan, keputusan diserahkan kepada bawahan, dan diharapkan anggota organisasi dapat menyelesaikan permasalahannya sendiri (MacGrefor, 2004). Gaya Kepemimpinan adalah suatu ciri khas perilaku seorang pemimpin dalam menjalankan tugasnya sebagai pemimpin. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh karakter pribadinya. Kepemimpinan delegatif adalah sebuah gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya yang memiliki kemampuan, agar dapat menjalankan kegiatannya yang untuk sementara waktu tidak dapat dilakukan oleh pimpinan

dengan berbagai sebab. Gaya kepemimpinan delegatif sangat cocok dilakukan jika staf yang dimiliki memiliki kemampuan dan motivasi yang tinggi. dengan demikian pimpinan tidak terlalu banyak memberikan instruksi kepada bawahannya, bahkan pemimpin lebih banyak memberikan dukungan kepada bawahannya.

#### 4. Gaya Kepemimpinan Birokratis

Gaya ini dapat dilukiskan dengan kalimat “memimpin berdasarkan peraturan”. Perilaku pemimpin ditandai dengan keketatan pelaksanaan prosedur yang berlaku bagi pemimpin dan anak buahnya. Pemimpin yang birokratis pada umumnya membuat keputusan-keputusan berdasarkan aturan yang ada secara kaku tanpa adanya fleksibilitas. Semua kegiatan hampir terpusat pada pimpinan dan sedikit saja kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak, itupun tidak boleh lepas dari ketentuan yang ada.

Adapun karakteristik dari gaya kepemimpinan birokratis adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan menentukan semua keputusan yang bertalian dengan seluruh pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk melaksanakannya;
  - b. Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas;
  - c. Adanya sanksi yang jelas jika seorang bawahan tidak menjalankan tugas sesuai dengan standar kinerja yang telah ditentukan.
5. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya ini mendorong kemampuan anggota untuk mengambil inisiatif. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan oleh pemimpin, sehingga gaya ini hanya bias berjalan apabila bawahan memperlihatkan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran cukup tinggi.

Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin sedikit sekali menggunakan kekuasaannya atau sama sekali membiarkan anak buahnya untuk berbuat sesuka hatinya.

## 6. Gaya Kepemimpinan Otoriter / Authoritarian

Adalah gaya pemimpin yang memusatkan segala keputusan dan kebijakan yang diambil dari dirinya sendiri secara penuh. Segala pembagian tugas dan tanggung jawab dipegang oleh si pemimpin yang otoriter tersebut, sedangkan para bawahan hanya melaksanakan tugas yang telah diberikan.

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

## 7. Gaya Kepemimpinan Demokratis / Democratic

Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya pemimpin yang memberikan wewenang secara luas kepada para bawahan. Setiap ada permasalahan selalu mengikutsertakan bawahan sebagai suatu tim yang utuh. Dalam gaya kepemimpinan demokratis pemimpin memberikan banyak informasi tentang tugas serta tanggung jawab para bawahannya.

Tipe kepemimpinan demokratis merupakan tipe kepemimpinan yang mengacu pada hubungan. Di sini seorang pemimpin selalu mengadakan hubungan dengan yang dipimpinnya. Segala kebijaksanaan pemimpin akan merupakan hasil musyawarah atau akan merupakan kumpulan ide yang konstruktif. Pemimpin sering turun ke bawah guna mendapatkan informasi yang juga akan berguna untuk membuat kebijaksanaan-kebijaksanaan selanjutnya.

## 8. Gaya Kepemimpinan Karismatis

Kelebihan gaya kepemimpinan karismatis ini adalah mampu menarik orang. Mereka terpesona dengan cara berbicaranya yang membangkitkan semangat. Biasanya pemimpin dengan gaya kepribadian ini visionaris. Mereka sangat menyenangi perubahan dan tantangan.

Mungkin, kelemahan terbesar tipe kepemimpinan model ini bisa di analogikan dengan peribahasa Tong Kosong Nyaring Bunyinya. Mereka mampu menarik orang untuk datang kepada mereka. Setelah beberapa lama, orang – orang yang datang ini akan kecewa karena ketidak-konsisten-an. Apa yang diucapkan ternyata tidak dilakukan. Ketika diminta pertanggungjawabannya, si pemimpin akan memberikan alasan, permintaan maaf, dan janji.

## 9. Gaya Kepemimpinan Diplomatis

Kelebihan gaya kepemimpinan diplomatis ini ada di penempatan perspektifnya. Banyak

orang seringkali melihat dari satu sisi, yaitu sisi keuntungan dirinya. Sisanya, melihat dari sisi keuntungan lawannya. Hanya pemimpin dengan kepribadian putih ini yang bisa melihat kedua sisi, dengan jelas! Apa yang menguntungkan dirinya, dan juga menguntungkan lawannya.

Kesabaran dan kepasifan adalah kelemahan pemimpin dengan gaya diplomatis ini. Umumnya, mereka sangat sabar dan sanggup menerima tekanan. Namun kesabarannya ini bisa sangat keterlaluan. Mereka bisa menerima perlakuan yang tidak menyenangkan tersebut, tetapi pengikut-pengikutnya tidak. Dan seringkali hal inilah yang membuat para pengikutnya meninggalkan si pemimpin.

#### 10. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan yang otoriter biasanya berorientasi kepada tugas. Artinya dengan tugas yang diberikan oleh suatu lembaga atau suatu organisasi, maka kebijaksanaan dari lembaganya ini akan diproyeksikan dalam

bagaimana ia memerintah kepada bawahannya agar kebijaksanaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Di sini bawahan hanyalah suatu mesin yang dapat digerakkan sesuai dengan kehendaknya sendiri, inisiatif yang datang dari bawahan sama sekali tak pernah diperhatikan.

Kelebihan model kepemimpinan otoriter ini ada di pencapaian prestasinya. Tidak ada satupun tembok yang mampu menghalangi langkah pemimpin ini. Ketika dia memutuskan suatu tujuan, itu adalah harga mati, tidak ada alasan, yang ada adalah hasil. Langkah – langkahnya penuh perhitungan dan sistematis. Dingin dan sedikit kejam adalah kelemahan pemimpin dengan kepribadian merah ini. Mereka sangat mementingkan tujuan sehingga tidak pernah peduli dengan cara. Makan atau dimakan adalah prinsip hidupnya.

#### 11. Gaya Kepemimpinan Moral

Kelebihan dari gaya kepemimpinan seperti ini adalah umumnya Mereka hangat dan

sopan kepada semua orang. Mereka memiliki empati yang tinggi terhadap permasalahan para bawahannya, juga sabar, murah hati Segala bentuk kebajikan ada dalam diri pemimpin ini. Orang – orang yang datang karena kehangatannya terlepas dari segala kekurangannya. Kelemahan dari pemimpinan seperti ini adalah emosinya. Rata orang seperti ini sangat tidak stabil, kadang bisa tampak sedih dan mengerikan, kadang pula bisa sangat menyenangkan dan bersahabat.

Jika saya menjadi pemimpin, Saya akan lebih memilih gaya kepemimpinan demokratis. Karena melalui gaya kepemimpinan seperti ini permasalahan dapat di selesaikan dengan kerjasama antara atasan dan bawahan. Sehingga hubungan atasan dan bawahan bisa terjalin dengan baik.

## 12. Gaya Kepemimpinan Administratif

Gaya kepemimpinan tipe ini terkesan kurang inovatif dan telalu kaku pada aturan.

Sikapnya konservatif serta kelihatan sekali takut dalam mengambil resiko dan mereka cenderung mencari aman. Model kepemimpinan seperti ini jika mengacu kepada analisis perubahan yang telah kita bahas sebelumnya, hanya cocok pada situasi Continuation, Routine change, serta Limited change.

### 13. Gaya kepemimpinan analitis (Analytical).

Dalam gaya kepemimpinan tipe ini, biasanya pembuatan keputusan didasarkan pada proses analisis, terutama analisis logika pada setiap informasi yang diperolehnya. Gaya ini berorientasi pada hasil dan menekankan pada rencana-rencana rinci serta berdimensi jangka panjang. Kepemimpinan model ini sangat mengutamakan logika dengan menggunakan pendekatan-pendekatan yang masuk akal serta kuantitatif.

14. Gaya kepemimpinan asertif (Assertive).

Gaya kepemimpinan ini sifatnya lebih agresif dan mempunyai perhatian yang sangat besar pada pengendalian personal dibandingkan dengan gaya kepemimpinan lainnya. Pemimpin tipe asertif lebih terbuka dalam konflik dan kritik. Pengambilan keputusan muncul dari proses argumentasi dengan beberapa sudut pandang sehingga muncul kesimpulan yang memuaskan.

15. Gaya kepemimpinan entrepreneur.

Gaya kepemimpinan ini sangat menaruh perhatian kepada kekuasaan dan hasil akhir serta kurang mengutamakan pada kebutuhan akan kerjasama. Gaya kepemimpinan model ini biasanya selalu mencari pesaing dan menargetkan standar yang tinggi.

16. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan visioner, adalah pola kepemimpinan yang ditujukan untuk memberi

arti pada kerja dan usaha yang perlu dilakukan bersama-sama oleh para anggota perusahaan dengan cara memberi arahan dan makna pada kerja dan usaha yang dilakukan berdasarkan visi yang jelas.

#### 17. Gaya Kepemimpinan Situasional

kepemimpinan situasional adalah “a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Pemahaman fundamen dari teori kepemimpinan situasional adalah tentang tidak adanya gaya kepemimpinan yang terbaik. Kepemimpinan yang efektif adalah bergantung pada relevansi tugas, dan hampir semua pemimpin yang sukses selalu mengadaptasi gaya kepemimpinan yang tepat.

Efektivitas kepemimpinan bukan hanya soal pengaruh terhadap individu dan kelompok tapi bergantung pula terhadap tugas, pekerjaan atau fungsi yang dibutuhkan secara keseluruhan. Jadi pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik.

Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif ia harus mampu menyesuaikan gayanya terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah. Teori kepemimpinan situasional bertumpu pada dua konsep fundamental yaitu: tingkat kesiapan/kematangan individu atau kelompok sebagai pengikut dan gaya kepemimpinan.

#### 18. Kepemimpinan (Traits model of leadership)

Kepemimpinan ini pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan

dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain (Bass 1960, Stogdill 1974).

Pada umumnya studi-studi kepemimpinan pada tahap awal mencoba meneliti tentang watak individu yang melekat pada diri para pemimpin, seperti misalnya: kecerdasan, kejujuran, kematangan, ketegasan, kecakapan berbicara, kesupelan dalam bergaul, status sosial ekonomi mereka dan lain-lain. Terdapat enam kategori faktor pribadi yang membedakan antara pemimpin dan pengikut, yaitu kapasitas, prestasi, tanggung jawab, partisipasi, status dan situasi. Namun demikian banyak studi yang menunjukkan bahwa faktor-faktor yang membedakan antara pemimpin dan pengikut dalam satu studi tidak konsisten dan tidak didukung dengan hasil-hasil studi yang lain. Disamping itu, watak pribadi bukanlah faktor yang dominant dalam menentukan keberhasilan kinerja manajerial para pemimpin. Hingga tahun 1950-an, lebih dari 100 studi yang telah dilakukan untuk mengidentifikasi watak atau

sifat personal yang dibutuhkan oleh pemimpin yang baik, dan dari studi-studi tersebut dinyatakan bahwa hubungan antara karakteristik watak dengan efektifitas kepemimpinan, walaupun positif, tetapi tingkat signifikasinya sangat rendah.

#### 19. Kepemimpinan Militeristik

Tipe pemimpin seperti ini sangat mirip dengan tipe pemimpin otoriter yang merupakan tipe pemimpin yang bertindak sebagai diktator terhadap para anggota kelompoknya. Adapun sifat-sifat dari tipe kepemimpinan militeristik adalah: (1) lebih banyak menggunakan sistem perintah/komando, keras dan sangat otoriter, kaku dan seringkali kurang bijaksana, (2) menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan, (3) sangat menyenangi formalitas, upacara-upacara ritual dan tanda-tanda kebesaran yang berlebihan, (4) menuntut adanya disiplin yang keras dan kaku dari bawahannya, (5) tidak menghendaki saran, usul, sugesti, dan kritikan-

kritikan dari bawahannya, (6) komunikasi hanya berlangsung searah.

### **C. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian kepemimpinan!
2. Bagaiman bentuk kepemimpinan dalam sebuah perusahaan jasa? Jelaskan!
3. Sebutkan dan jelaskan macam-macam type kepemimpinan!



## **BAB 11. PERENCANAAN KARIR**

### **A. PENDAHULUAN**

Salah satu kunci sukses dalam berkarier adalah perencanaan yang matang. Perencanaan tidak hanya dibuat sekali, tetapi harus dilakukan berulang. Seperti halnya pemeriksaan kesehatan, karier pun butuh dicek secara berkala. Apalagi jika pekerjaan yang Anda jalani tidak sesuai ekspektasi dan tidak sesuai dengan bakat dan minat. Segera berpikir untuk menata ulang karier. Tidak ada kata terlambat untuk melakukannya. Perencanaan karier bukanlah suatu proses yang sulit ataupun menjadi beban. Bahkan sebaliknya, hendaknya ini dilihat sebagai proses yang memberikan makna kepada perjalanan karier anda. Proses ini akan membantu anda mencapai tujuan karier.

Salah satu dorongan orang bekerja pada suatu organisasi, termasuk perusahaan adalah karena disana kesempatan untuk maju. Sudah menjadi sifat dasar dari manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang di punyai saat

ini, karena itulah mereka menginginkan suatu kemajuan dalam hidupnya.

Kesempatan untuk maju yang termasuk dalam program pengembangan dapat diwujudkan jika mereka diberikan kesempatan untuk mengikuti program pendidikan dan pelatihan. Program pendidikan dan pelatihan yang mana diikuti perlu direncanakan dengan baik, agar pada gilirannya mereka mempunyai kesempatan untuk dipromosikan dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Perencanaan karier dapat didefinisikan sebagai suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih tujuan karier dan lajur karier untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sebagai suatu proses yang bertujuan untuk menyesuaikan tujuan karier dan kemampuan individu dengan kesempatan untuk mengisinya secara sistematis.

Karier menurut Handoko (1993), merupakan semua pekerjaan atau jabatan seseorang yang telah maupun yang sedang dilakoninya. Pekerjaan-

pekerjaan ini dapat saja merupakan realisasi dan rencana-rencana hidup seseorang atau mungkin merupakan sekedar nasib.

## **B. PERENCANAAN KARIER INDIVIDUAL PEGAWAI**

Bagi pegawai, perencanaan karir ditingkat organisasi tidak akan dianggap penting bila ada sangkut pautnya dengan karir sipegawai tersebut. Karena itu, perencanaan karier di tingkat organisasi harus bisa “diterjemahkan” menjadi perencanaan karier di tingkat individu pegawai.

Secara umum tahap perencanaan karier terdapat 5 tahapan yaitu pertumbuhan, penjajakan, pemantapan, pemeliharaan dan kemunduran. Pengelompokan itu didasarkan pada usia. Dalam tahap pertumbuhan dialami oleh mereka yang berusia dibawah 15 tahun. Tahap ini di akhiri dengan adanya konsep tentang minat dan kemampuan dan mulai berfikir tentang alternative keahlian.

Dalam usia 15 sampai 24 tahun, seseorang berada dalam tahap penjurangan. Dalam usia ini, mereka mulai menggali beberapa keahlian secara serius dan mulai mencoba untuk bekerja.

Pada usia 24 sampai 44 tahun, seseorang berada dalam tahap pematangan. Mereka secara terus menerus melakukan pengujian terhadap kemampuan yang dimilikinya dan mencoba untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan bakatnya.

Dari usia 45 hingga 65, seseorang sudah berada dalam tahap pemeliharaan yang artinya ia tidak lagi berusaha untuk mencari pekerjaan yang baru, melainkan akan mempertahankan pekerjaan yang sekarang.

### **C. LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN KARIER**

Proses yang ditempuh untuk menyusun perencanaan karier terdiri atas hal-hal berikut ini :

1. Menilai Diri Sendiri.

Hal utama dalam memulai perencanaan karier adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Misalnya, orang seperti apakah saya? Keterampilan apa yang saya miliki? Apakah saya menyukainya? Apa yang menjadi kekuatan atau kelebihan dan kelemahan atau kekurangan saya?

Mengenali kesempatan - kesempatan, keterampilan, bakat, dan nilai berhubungan pada kesempatan karier. Kesempatan dalam suatu organisasi dipengaruhi oleh pertumbuhan atau kepadatan dari bisnis, kebijakan organisasi tentang pengembangan dan proosi karyawan dari dalam dan kebijakan dari internal kantor.

## 2. Menetapkan Tujuan Karier

Setelah seseorang dapat menilai kekuatan, kelemahan, bakat, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan kerier dapat dibentuk.

## 3. Menyiapkan Rencana-Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karier.

4. Melaksanakan Rencana-Rencana.

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karier mereka.

5. Manfaat Perencanaan Karier

Berbagai manfaat diperoleh bila perusahaan terlibat dalam perencanaan karir. Dengan adanya perencanaan karier, maka perusahaan dapat:

- a. Menurunkan tingkat perputaran karyawan(turnover), di mana perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan dimana mreka bekerja,

- sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan
- b. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara,
  - c. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
  - d. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karier didalam suatu organisasi.
  - e. Mengembangkan pegawai yang dapat di promosikan, perencanaan karier membantu penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.

- f. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
- g. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karier, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
- h. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karier memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mempunyai tujuan karier yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan dimasa depan, hal ini dapat memberikan performasi yang lebih baik untuk pekerjaannya sekarang.

- i. Mengurangi kelebihan, perencanaan karier menyebabkan karyawan, manajer, dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan, mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan subordinat kunci, Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karier dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana kegiatan yang telah disetujui.

#### **D. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan pengertian perencanaan karir!
2. Menurut anda, poin penting apa dalam karir?  
Jelaskan!
3. Uraikan menurut pandangan anda, rencana apa saja dalam perencanaan karir!

## **BAB 12. KOMPENSASI**

### **A. PENDAHULUAN**

Karyawan harus menerima hak-haknya sebagai karyawan yaitu imbalan atau kompensasi setelah mereka menjalankan kewajiban. Definisi kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balasan jasa untuk kerja mereka, dalam suatu organisasi. Masalah kompensasi merupakan suatu yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri.

Dalam meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya, salah satu upaya yang ditempuh organisasi untuk menciptakan kondisi tersebut adalah dengan memberikan kompensasi yang memuaskan. Dengan memberikan kompensasi, organisasi dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai

uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subjektif dan barang kali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan upah maupun gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri. Oleh karena sangat penting sekali untuk suatu perusahaan menentukan sistem manajemen kompensasi seperti apa yang akan berlaku di perusahaannya.

## **B. BENTUK-BENTUK KOMPENSASI PEGAWAI**

Tujuan umum pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan. Kompensasi finansial langsung terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi

jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan. Kompensasi nonfinansial meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja. Aspek kompensasi nonfinansial tersebut mencakup faktor-faktor psikologis dan fisik dalam lingkungan kerja perusahaan.

### **C. KEADILAN DALAM KOMPENSASI FINANSIAL**

Menurut Mondy (2005) teori keadilan (*equity theory*) adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa seseorang menilai kinerja dan sikapnya dengan cara membandingkan kontribusinya pada pekerjaan dan keuntungan yang diperoleh dari kontribusi tersebut dengan kontribusi dan keuntungan orang lain yang sebanding, yang ia pilih-serta yang dalam kenyataannya bisa menyerupai atau tidak menyerupai mereka. Teori tersebut dikembangkan dari teori perbandingan

sosial (*social comparison theory*), teori yang menyatakan bahwa orang-orang harus menilai dan mengetahui tingkat kinerja mereka dan ketepatan sikap mereka dalam sebuah situasi. Karena kurangnya ukuran-ukuran objektif untuk menilai kinerja atau sikap yang tepat, orang membandingkan kinerja dan sikap mereka dengan kinerja dan sikap orang lain. Teori keadilan lebih jauh menyatakan bahwa seseorang termotivasi secara proporsional terhadap persepsi keadilan atas imbalan yang diterima untuk sejumlah usaha tertentu dibandingkan dengan apa yang diterima orang lain.

Menurut teori keadilan, orang-orang termotivasi untuk mengurangi setiap keadilan yang dipersepsikan. Mereka berusaha membuat rasio hasil terhadap input sebanding. Ketika ketidakadilan terjadi, orang yang membuat perbandingan berusaha untuk membuat rasio tersebut sebanding dengan mengubah hasil maupun inputnya.

Pemahaman akan teori keadilan sangatlah penting karena teori tersebut terkait dengan kompensasi. Organisasi harus menarik, memotivasi

dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten. Karena sistem kompensasi finansial pada sebuah perusahaan memainkan peran besar dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut, organisasi harus mengupayakan adanya keadilan.

Keadilan finansial (*financial equity*) diartikan sebagai sebuah persepsi perlakuan pembayaran yang adil bagi para karyawan. Sebagaimana akan terlihat, perusahaan dan masing-masing individu memandang keadilan dari beberapa sudut pandang. Idealnya, kompensasi akan adil bagi semua pihak terkait, dan karyawan akan memersepsikannya demikian. Namun, tujuan ini sangatlah sulit dipahami karena faktor-faktor nonfinansial bisa mengubah persepsi seseorang mengenai keadilan. Keadilan dalam kompensasi ada empat macam, yaitu keadilan eksternal, keadilan internal, keadilan karyawan dan keadilan tim.

Keadilan eksternal (*external equity*) terwujud ketika karyawan sebuah perusahaan menerima bayaran yang sebanding dengan karyawan yang melakukan pekerjaan yang serupa di perusahaan

lain. survei kompensasi membantu organisasi dalam dalam menentukan sejauh mana terwujud keadilan eksternal.

Keadilan internal (*internal equity*) terwujud ketika karyawan menerima bayaran menurut nilai relative pekerjaannya dalam organisasi yang sama. evaluasi kerja merupakan alat utama untuk menentukan keadilan internal. sebagian besar karyawan peduli pada keadilan bayaran internal dan eksternal. dari perspektif hubungan karyawan, keadilan bayaran internal lebih penting karena karyawan memiliki lebih banyak informasi mengenai masalah-masalah bayaran dalam organisasinya sendiri dan karyawan menggunakan informasi tersebut untuk membentuk persepsi mengenai keadilan. di sisi lain, organisasi harus kompetitif dalam pasar tenaga kerja agar dapat terus berjalan. dalam lingkungan yang kompetitif, terutama pada situasi tingginya permintaan akan karyawan, jelaslah bahwa keadilan eksternal merupakan hal yang sangat penting.

Keadilan karyawan (*employee equity*) terwujud ketika individu yang menjalankan yang serupa pada perusahaan yang sama menerima bayaran menurut faktor-faktor khusus pada diri karyawan, seperti tingkat kerja atau senioritas. Misalnya dua orang akuntan dalam perusahaan yang sama menjalankan pekerjaan yang serupa dan salah satu dari kedua akuntan tersebut jelas memiliki kinerja yang lebih baik. Jika kedua karyawan tersebut menerima bayaran yang sama, keadilan karyawan tidak terwujud. Karyawan yang lebih produktif mungkin merasa tidak senang.

Keadilan tim (*team equity*) terwujud ketika tim diberi imbalan berdasarkan produktivitas kelompoknya. Namun, mencapai keadilan bisa menjadimasalah saat menyentuh masalah insentif tim. Jika seluruh anggota tim berkontribusi sama, hal itu tidak menjadi masalah. Namun hal itu biasanya tidak terjadi jika anggota tim yang lebih produktif bisa menutupi anggota lain yang hanya bermalas-malasan. Tingkat kinerja untuk tim,

sebagaimana untuk individu, bisa ditentukan melalui sistem penilaian kinerja.

#### **D. ORGANISASI SEBAGAI PENENTU KOMPENSASI FINANSIAL**

Para manajer cenderung memandang kompensasi finansial, baik sebagai beban maupun aset. Dikatakan sebagai beban karena kompensasi finansial mencerminkan biaya tenaga kerja. Namun, kompensasi finansial jelas merupakan aset ketika hal tersebut membantu dalam perekrutan dan penarikan orang-orang yang berkompeter. Serta mendorong mereka untuk bekerja sebaik mungkin dan bertahan pada perusahaannya. Perusahaan yang memberi bayaran yang cukup tinggi dapat menarik banyak pelamar sehingga memungkinkan manajemen untuk mengambil dan memilih keterampilan dan sifat yang dianggap penting. Perusahaan tersebut mempertahankan karyawan yang berkualitas itu dengan membagi hasil kesuksesan finansialnya secara adil, tidak hanya diantara tim manajemen,

namun juga dengan para karyawan “biasa”. Program kompensasi mendapatkan perhatian dari manajemen puncak karena program tersebut berpotensi memengaruhi sikap dan perilaku kerja karyawan yang menghasilkan perbaikan kinerja organisasi dan implementasi rencana strategis perusahaan.

Salah satu faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penentuan besarnya kompensasi adalah organisasi dimana tenaga kerja bekerja. Menurut Mondy (2005), faktor penentu kompensasi yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri adalah kebijakan kompensasi, tingkatan organisasi, politik organisasi, dan kemampuan untuk membayar dari organisasi itu sendiri.

1. Kebijakan Kompensasi. Kebijakan kompensasi memberikan panduan umum untuk mengambil keputusan mengenai kompensasi. Sebagian karyawan mungkin memersepsikan kompensasi perusahaan mereka telah adil dan tidak memihak, namun sebagian lainnya mungkin memiliki pendapat yang berbeda. Akibat dari

persepsi-persepsi tersebut bisa berpengaruh pada persepsi karyawan. Organisasi sering kali, secara format atau tidak, menciptakan kebijakan kompensasi yang menentukan apakah organisasi tersebut merupakan pemimpin dalam bayaran (*pay leader*), pengikut dalam bayaran (*pay follower*), ataukah berupaya mencapai posisi rata-rata di pasar tenaga kerja.

## 2. Politik Organisasi

Politik organisasi berhubungan dengan level organisasi. Level organisasi di mana keputusan kompensasi yang diambil juga dapat mempengaruhi bayaran. Manajemen level atas sering kali mengambil keputusan-keputusan tersebut untuk memastikan konsisten. Namun, dalam beberapa kasus, ada baiknya pengambilan keputusan mengenai bayaran dilakukan pada level yang lebih rendah di mana informasi-informasi yang lebih baik mengenai kinerja karyawan mungkin tersedia. Di samping itu, tekanan keras untuk mempertahankan konsistensi dalam struktur bayaran. Semakin

banyak organisasi yang membuat pengecualian hanya untuk alasan tersebut.

3. Survei kompensasi, analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan tenaga kerja terkait dalam penentuan gaji pokok. Pertimbangan politis dapat mempengaruhi faktor-faktor ini dengan cara berikut:
  - a. Manajer bisa membuat perusahaan mereka muncul untuk menjadi *pay leader* dengan mengadakan survei kepada organisasi-organisasi *pay follower*.
  - b. Sebuah pilihan perusahaan mengenai faktor kompensasi untuk rencana evaluasi pekerjaan dapat memanipulasi nilai pekerjaan tertentu.
  - c. Manajer kadang-kadang sengaja mendistorsi peringkat penilaian kinerja.
4. Kemampuan untuk Membayar  
Kemampuan untuk membayar juga merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat pembayaran. Perusahaan yang sukses secara

finansial cenderung untuk memberikan pembayaran lebih tinggi.

#### **E. LATIHAN SOAL**

1. Jelaskan yang dimaksud dengan kompensasi!
2. Sebutkan dan jelaskan factor-faktor yang mempengaruhi kompensasi!
3. Buatlah sebuah skema kompensasi yang baik pada perusahaan jasa!



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Kamaludin dan Muhammad. *Etika Manajemen Islam*. Bandung: Pustaka Setia, 2010.
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung: PT. Remaja R Garry Dessler, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Edisi Bahasa Indonesia Jilid I dan II. Prenhallindo, Jakarta, 2003.
- Dessler, Gary. 2004. *Sumber Daya Manusia*, Penerjemah Eli Tanya. Jakarta: PT. Indeks. Judul Asli *Human Resource Management*. 2003. Prentice-Hall, Upper Saddle River. New Jersey.
- Handoko, T. Hani. 1987. *Management Personalia dan Sumberdaya Manusia Edisi Kedua*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Malayu S.P . 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo, 2004.
- Simamora, Henry. 2004. *Management Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE Yogyakarta.

Suharsimi Arikunto & Lia Yuliana, *Manajemen Pendidikan*, Yogyakarta: Aditya Media, 2008.

Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* Bandung: CV. Pustaka Setia, 2005.



## GLOSARIUM

**Angkatan kerja** adalah kelompok pekerja dalam suatu pekerjaan. Hal ini umumnya digunakan untuk menggambarkan orang-orang yang bekerja untuk satu perusahaan atau industri, tetapi juga dapat diterapkan pada wilayah geografis seperti kota, negara bagian, negara, dan lain-lain. Tenaga kerja dari suatu negara baik yang bekerja dan pengangguran.

**Buruh, pekerja, worker, laborer, tenaga kerja atau karyawan** pada dasarnya adalah manusia yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa pendapatan baik berupa uang maupun bentuk lainnya kepada Pemberi Kerja atau pengusaha atau majikan. Pada dasarnya, buruh, Pekerja, Tenaga Kerja maupun karyawan adalah sama. namun dalam kultur Indonesia, “Buruh” berkonotasi sebagai pekerja rendahan, hina, kasaran dan sebagainya. sedangkan pekerja, Tenaga kerja dan Karyawan adalah sebutan untuk buruh yang lebih tinggi, dan diberikan cenderung kepada buruh yang tidak memakai otot tapi otak dalam melakukan kerja. akan tetapi pada intinya sebenarnya keempat kata ini sama mempunyai arti satu yaitu Pekerja. hal ini terutama merujuk pada Undang-undang Ketenagakerjaan, yang berlaku umum untuk seluruh pekerja maupun pengusaha di Indonesia.

**Compentation** : adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa isik maupun non isik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi / perusahaan tempat ia bekerja Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen.Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (organizational studies), perilaku organisasi (organizational behaviour), atau analisis organisasi (organization analysis).

**Development** :merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama. Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan

(bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

**Job Analysis:** aktivitas atau proses untuk meneliti, memisahkan dengan suatu metode tertentu, menghubungkan dalam suatu keseluruhan, setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas guna mencapai tujuan tertentu

**Job Description :** daftar tugas-tugas umum, atau fungsi, dan tanggung jawab dari sebuah posisi. Biasanya, hal itu juga termasuk kepada siapa laporan posisi, spesifikasi seperti kualifikasi yang dibutuhkan oleh orang dalam pekerjaan, gaji range untuk posisi, dll Deskripsi pekerjaan biasanya dikembangkan dengan melakukan analisis pekerjaan, yang meliputi pemeriksaan tugas dan urutan tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan

**Job Design :** perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari satu paket pekerjaan.

**Job Specification** : merupakan suatu informasi tentang syarat – syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik”.

**Karir** : adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja,entah dibayar atau tidak,yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan,keberhasilan,dan pemenuhan kerja.

**Kerangka kerja (bahasa Inggris: framework)** adalah suatu struktur konseptual dasar yang digunakan untuk memecahkan atau menangani suatu masalah kompleks. Istilah ini sering digunakan antara lain dalam bidang perangkat lunak untuk menggambarkan suatu desain sistem perangkat lunak yang dapat digunakan kembali, serta dalam bidang manajemen untuk menggambarkan suatu konsep yang memungkinkan penanganan berbagai jenis atau entitas bisnis secara homogen

**Kinerja** dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan / instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan – kesan buruk organisasi yang mendalam

berakibat dan mengabaikan tanda – tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

**Kompetisi** adalah kata kerja intransitive yang berarti tidak membutuhkan objek sebagai korban kecuali ditambah dengan pasangan kata lain seperti against (melawan), over (atas), atau with (dengan). Tambahan itu pilihan hidup dan bisa disesuaikan dengan kepentingan keadaan menurut versi tertentu.

**Manajemen** adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Deinis Mary Parker Follet ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi.

**Organisasi** (Yunani: ὄργανον, organon - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama yang menyumbang kepada penjelajahan, penetapan, keberhasilan ,dan pemenuhan.

**Pengembangan karyawan** lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis

**Perencanaan karir (career planning)** : adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentiikasi dan

mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut

**Perencanaan Karir** : adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya, seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personal lainnya; menuntut informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berhubungan dengan karir; dan memantapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

**Perencanaan strategis** adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), PEST (Political, Economic, Social, Technological), atau STEER (Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory).

**Perilaku manusia** adalah sekumpulan perilaku yang dimiliki oleh manusia dan dipengaruhi oleh adat, sikap,

emosi, nilai, etika, kekuasaan, persuasi, dan/atau genetika Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Setiap perusahaan ada yang terdaftar di pemerintah dan ada pula yang tidak. Bagi perusahaan yang terdaftar di pemerintah, mereka mempunyai badan usaha untuk perusahaannya. Badan usaha ini adalah status dari perusahaan tersebut yang terdaftar di pemerintah secara resmi.

**Placement karyawan** adalah menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kopetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

**Rekrutmen (Recruitment)** : adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian

**Selection** : adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu.

**Serikat pekerja atau serikat buruh** ialah organisasi buruh yang bergabung bersama untuk mencapai tujuan umum di bidang seperti upah, jam dan kondisi kerja. Melalui kepemimpinannya serikat pekerja bertawar-menawar dengan majikan atas nama anggota serikat (anggota orang kebanyakan) dan merundingkan kontrak buruh (perundingan kolektif) dengan majikan. Hal ini dapat termasuk perundingan upah, aturan kerja, prosedur keluhan, aturan tentang penyewaan, pemecatan, dan promosi buruh, keuntungan, keamanan dan kebijakan tempat kerja.

**Sumber daya manusia (SDM)** adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

## TENTANG PENULIS



**Purwatiningsih, S.E., M.M** (ning) lahir di Jakarta, pada tanggal 14 November 1992, Pendidikan Dasar dan Menengah diperoleh dari SDN kebagusan 04 pagi, SMPN 254 Jakarta, MAN 7 Jakarta, pendidikan tinggi yang ditempuhnya pada awal masuk tahun 2010 adalah Sarjana (S1) di Universitas Pembangunan Nasional Veteran "UPN" Jakarta Program Studi Manajemen, lulus tahun 2014. Melanjutkan studi Magister (S2) di Universitas Muhammadiyah prof. Dr. Hamka (UHAMKA) pada tahun 2015 pada Program Studi Manajemen, dan lulus tahun 2017. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen Manajemen di Universitas Bina Sarana Informatika. Penulis bisa dihubungi melalui email [purwatiningsih.pwt@bsi.ac.id](mailto:purwatiningsih.pwt@bsi.ac.id) atau [ningsih141196@gmail.com](mailto:ningsih141196@gmail.com), atau bisa juga menghubungi ke nomor WA 081281181709

## TENTANG PENULIS



**Sarah Astiti, S.Kom., M.MT.** Menyelesaikan Pendidikan Sarjana (S1) pada Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Teknologi Informasi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya tahun 2014, dan Pendidikan Magister (S2) pada Program Studi Magister Manajemen Teknologi, dengan Bidang Keahlian Manajemen Teknologi Informasi, Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya tahun 2017. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen di Program Studi Sistem Informasi, Fakultas Informatika, Institut Teknologi Telkom Purwokerto. Mengampu mata kuliah Manajemen dan Perilaku Organisasi, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Hubungan Pelanggan, dan Manajemen Layanan Teknologi Informasi. Penulis dapat dihubungi melalui email [sarah.astiti@gmail.com](mailto:sarah.astiti@gmail.com)

## TENTANG PENULIS



**Achmad Sholihin, ST., MM.** lahir di Gresik pada 13 Juli 1970. Pendidikan Dasar dan Menengah diperoleh dari SDN Panceng Gresik, SMPN Panceng Gresik dan SMA Muhammadiyah 3 Surabaya. Pendidikan Tinggi strata satu (S1) ditempuh di Universitas Muhammadiyah Surabaya

pada Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Elektro lulus tahun 2008. Pendidikan Tinggi strata dua (S2) ditempuh di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya dengan konsentrasi Sumber Daya Manusia lulus tahun 2012. Saat ini penulis aktif sebagai Dosen Manajemen di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan Surabaya bisa dihubungi melalui email [sholihin130770@gmail.com](mailto:sholihin130770@gmail.com) atau WA 081332205174

## TENTANG PENULIS



**Agus Iwhan Ariftian Zuhdi, ST., MM.** Lahir di Ponorogo 02 Agustus 1973. Meyelesaikan Pendidikan Sarjana ( S1 ) pada Program Studi Teknik Manajemen Industri Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 1997, dan Pendidikan Magister ( S2) pada Program Study Manajenen dengan konsentrasi Manajemen

Pemasaran di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya pada tahun 2012 , Dan saat ini penulis aktif sebagai Doses Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Yapan di Program Studi Manajemen, mengampu Mata kuliah Manajemen Karir dan Pengukuran Kinerja. Penulis bisa di hubungi melalui email [agus.iwhan@gmail.com](mailto:agus.iwhan@gmail.com).

## TENTANG PENULIS



**Asgami Putri, S.P, M.MA. CMA.** lahir di Pekanbaru pada 15 September 1987.

Menyelesaikan program sarjana di Fakultas Pertanian program studi agribisnis Universitas Islam Riau pada tahun

2010 dan melanjutkan S2 di Manajemen Agribisnis di Universitas Islam Riau dan tamat pada tahun 2015. Saat ini aktif sebagai dosen di Fakultas Pertanian program studi agribisnis di Universitas Lancang Kuning. Penulis bisa dihubungi melalui email [asgami@unilak.ac.id](mailto:asgami@unilak.ac.id)



## **SINOPSIS BUKU**

Buku ini menjelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia yang menjadi pegangan mahasiswa dalam belajar tentang sumber daya manusia pada suatu perusahaan maupun individu. Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan.

Dalam buku ini menjelaskan mengenai bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan maupun organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia di sebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, integratis, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat, selain itu mempelajari bagaimana kepemimpinan yang ada pada perusahaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

# BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini menjelaskan mengenai manajemen sumber daya manusia yang menjadi pegangan mahasiswa dalam belajar tentang sumber daya manusia pada suatu perusahaan maupun individu. Manajemen Sumber Daya Manusia, atau disingkat MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara maksimal sehingga tercapai suatu tujuan.

Dalam buku ini menjelaskan mengenai bagaimana penerapan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan maupun organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia di sebut manajemen personalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pemutusan hubungan kerja, pengembangan kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat, selain itu mempelajari bagaimana kepemimpinan yang ada pada perusahaan, motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Penerbit Tiga Cakrawala



ISBN 978-623-88253-9-4



9 786238 825394