

H. Nashar, SE, MM., M.Si

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



**Pena**  
SALSABILA

**BUKU AJAR**

**MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA**



**DI SUSUN  
OLEH :**

**H. NASHAR, SE., MM., M.Si.**

**PRODI PERBANKAN SYARIAH  
JURUSAN SYARIAH  
SEKOLAH TINGGI AGAMA ISLAM NEGERI PAMEKASAN  
2013**

## KATA PENGANTAR

*Bismillahirrahmanirrahim*

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia, dalam rangka mengembangkan proses perkuliahan Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Pamekasan. Shalawat dan Salam penulis haturkan kepada rasul-Nya, Muhammad SAW, pembawa risalah dan pemimpin petunjuk kebenaran bagi sekalian manusia.

Penulis yakin atas petunjuk-Nya sehingga berbagai pihak berkenan memberikan bantuan, kemudahan kepada peneliti dalam menyelesaikan penelitian ini. Untuk itu, peneliti ingin menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan menghaturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak, baik langsung maupun tidak langsung, yang membantu menyelesaikan tugas ini antara lain :

- Bapak Dr.H.Taufiqurrahman., M.Pd Ketua STAIN Pamekasan yang telah memberikan dorongan moral untuk menyelesaikan buku ini.
- Teman-teman/semua dosen STAIN Pamekasan.
- Semua pihak yang tidak bisa kami sebutkan satu persatu yang telah membantu proses penyusunan ini.

Penulisan ini diselesaikan dengan penuh semangat dan ketelitian dengan harapan dapat mencapai hasil yang sempurna, namun pepatah mengatakan “Tak ada gading yang tak retak”, sehingga kritik dan saran tetap menjadi harapan.

Demikian, semoga penulisan ini dapat memberikan manfaat di dunia dan akhirat, Amin.

Pamekasan, 11 Nopember 2013  
TTD

**H. Nashar, SE, MM., M.Si**

## DAFTAR ISI

Kata pengantar ~ iii

Daftar Isi ~ iv

### BAB I PENDAHULUAN

- A. Pentingnya Manajemen ~ 1
- B. Wewenang Manajemen ~ 4
- C. Organisasi ~ 5

### BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

- A. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 9
- B. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 10
- C. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 11
- D. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 13
- E. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 14
- F. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 16
- G. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 21

### BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

- A. Arti dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 25
- B. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 30
- C. Metode, Informasi dan Peramalan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 32
- D. Perencanaan fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 34
- E. Audit Manajemen Sumber Daya Manusia ~38

### BAB IV PENGADAAN

- A. Pentingnya Pengadaan ~ 45
- B. Analisis Pekerja ~ 46
- C. Uraian Pekerjaan ~ 49
- D. Spesifikasi Pekerjaan ~ 49
- E. Evaluasi Pekerjaan ~ 49

- F. Penyederhanaan Pekerjaan ~ 50
- G. Pengayaan pekerjaan ~ 50
- H. Persyaratan Pekerjaan ~ 50
- I. Proses atau Langkah-Langkah Pengadaan atau Perekrutan Karyawan ~ 51

#### BAB V PENGEMBANGAN KARYAWAN

- A. Pentingnya Pengembangan ~ 55
- B. Definisi Pengembangan ~ 56
- C. tujuan Pengembangan ~ 56
- D. pelatihan dan Instuktur ~ 57
- E. etode Pengembangan ~ 59
- F. penilaian Prestasi Karyawan ~ 61
- G. Mutasi Karyawan ~ 67
- H. Promosi Karyawan ~ 69

#### BAB VI KOMPENSASI

- A. Pentingnya Kompensasi ~ 75
- B. Pemberian Kompensasi ~ 75
- C. Sistem Dan Kebijakan Kompensasi ~ 77
- D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi ~ 78

#### BAB VII PENGINTEGRASIAN

- A. Pentingnya Pengintegrasian ~ 81
- B. Hubungan Antar Manusia ~ 82
- C. Pengertian dan Teori Motifasi ~ 83
- D. Pemimpin dan Teori Kepemimpinan ~ 97
- E. Kesepakatan Kerja Bersama dan Collective Bargeming ~ 97

#### BAB VIII PEMELIHARAAN

- A. Pentingnya Pemeliharaan ~ 101
- B. Metode Pemeliharaan ~ 103
- C. Pengertian dan Program Kesejahteraan ~ 105
- D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja ~ 107

E. Hubungan Industrial Pancasila ~ 107

**BAB IX KEDISIPLINAN**

A. Pentingnya Kedisiplinan ~ 111

B. Indikator Kedisiplinan ~ 111

C. Persaingan dan Konflik ~ 114

D. Kepuasan Kerja, Stres dan Frustrasi ~ 117

**BAB X PEMBERHENTIAN**

A. Pengertian Pemberhentian ~ 121

B. Alasan Pemberhentian ~ 122

C. Proses Pemberhentian ~ 125

D. Undang-Undang dan Konsep Pemberhentian ~ 126

DaftarPustaka ~ 133

RiwayatPenulis ~ 135

Lampiran

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Pentingnya Manajemen**

Manajemen hanya merupakan alat untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna hasil dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Adapun unsur manajemen itu terdiri dari : *man, money, method, machines, materials dan market* .

Manajemen berasal dari kata to manage yang artinya mengatur. Timbul pertanyaan apa yang diatur, apa tujuannya, mengapa dan siapa, dan bagaimana mengaturnya

- a. Yang diatur adalah semua unsur manajemen yakni 6 M
- b. Tujuannya adalah agar 6 M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.
- c. Harus diatur agar 6 M tersebut bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.
- d. Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pemimpin puncak, manajer madya dan supervise.
- e. Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan fungsi manajemen tersebut.

### **1. Definisi Manajemen**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

### **2. Dasar-dasar Manajemen**

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Adanya kerja sama antara sekelompok orang dalam ikatan formal

- b. Adanya tujuan bersama serta kepentingan bersama yang akan dicapai.
- c. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur
- d. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
- e. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
- f. Adanya human organization.

**3. Bidang dan Pendekatan Manajemen**

Secara ringkas dapat dilihat pada table berikut.

TABEL 1.1

Bidang dan Pendekatan Manajemen

Bidang-bidang manajemen	Berbagai pendekatan manajemen
1. Manajemen SDM	Empirical case approach
2. Manajemen Pembelanjaan	Interpersonal behavior approach
3. Manajemen Produksi	Group behavior approach
4. Manajemen Biaya	Cooperative approach
5. Manajemen Pemasaran	Socio technological system approach
6. Manajemen Resiko	Decision theory approach
7. Manajemen Perkantoran	Communication center approach
8. Manajemen Berdasarkan Sasaran	Nathemathical approach
9. Manajemen Mutu (TQC & QCC)	Operatioanal approach

**4. System dan Tipe-Tipe Manajemen**

Secara singkat tipe-tipe manajemen dapat dilihat pada table berikut:

Tabel 1.2

Sistem & Tipe Manajemen

Sitem-sistem Manajemen	Tipe-tipe Manajemen
------------------------	---------------------



1. Manajemen Bopak	Patrimonial management
2. Manajemen Tertutup	Political Management
3. Manajemen Terbuka	Professional management
4. Manajemen Demokrasi	-----

## 5. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen yang dikemukakan para penulis tidak sama, tergantung pada sudut pendekatan dan pandangan mereka. Untuk bahan perbandingan dikemukakan pembagian fungsi manajemen pada tabel berikut:

Tabel 1.3

Fungsi Manajemen

G.R Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC. Namara
1. Planning 2. Organizing 3. Actuating 4. controlling	Planning Organizing motivating controlling	leading Planning Organizing controlling	Planning Programming Budgeting system
Henry Fayol	Harold Koonts cryil o'donnel	Drs. P. siagian	Prof. Drs. Oey ling lee
1. planning 2. Organizing 3. Commandin g 4. Coordinatin g 5. controlling	Planning Organizing Staffing Diregting Controlling	Planning Organizing Mitivating Cotroling evaluating	Perencanaan Pengorganisia n Pengarahan Pengkoordinasia n pengontrolan
W.H. Newman	Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John. D. Milet
1. Planning 2. Organizing 3. Assembling resources 4. Directing	Planning Organizing Staffing  Directing	Forecasting Planning Organizing  Commandin	Directing  facilitating

5. Controlling	Coordinatin	g	
6. ---	g	Coordinatin	
7. ---	Reporting	g	
	Budgeting	Controlling	
		-----	

Fungsi-fungsi ini pada dasarnya harus dilakukan oleh setiap manajer secara berurutan supaya proses manajemen diterapkan secara baik.

## B. Wewenang

Wewenang merupakan alat atau dasar hukum untuk bertindak, sedangkan delegasi wewenang merupakan kunci dinamika organisasi

Wewenang adalah kekuasaan yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Tanpa adanya wewenang terhadap suatu pekerjaan, janganlah mengerjakan pekerjaan tersebut, karena tidak mempunyai dasar hukum untuk melakukannya.

Sentralisasi wewenang adalah bila sebagian besar kekuasaan masih tetap dipegang oleh pemimpin. Sentralisasi wewenang mengakibatkan pemimpin sibuk bekerja, sedangkan bawahan bekerja santai saja.

Desentralisasi wewenang adalah sebagian kecil kekuasaan dipegang pemimpin, sebagian besar didelegasikan kepada bawahan. Dengan desentralisasi wewenang pemimpin mempunyai banyak waktu untuk merencanakan. Mengarahkan, dan mengawasi bawahan. Pemimpin yang cakap selalu bersikap desentralisasi wewenang karena sifat itu adalah dua karakteristik.

Dua karakteristik adalah pihak bawahan menerima wewenang dari atasan tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan tetap memiliki wewenang tersebut. Pemimpin tidak hilang haknya terhadap wewenang yang telah didelegasikan kepada bawahan, bahkan sewaktu-waktu dapat menarik kembali wewenang itu.

Pemimpin harus menyadari bahwa dinamika suatu organisasi sebagian besar terletak pada pundaknya, yaitu dengan rencana yang pelaksanaannya didelegasikan pada bawahan.

Jadi kreativitas pemimpin mewujudkan dinamika perusahaan. Oleh karena itu pemimpin perlu mempunyai waktu untuk merencanakan bukan hanya sibuk mengerjakan tugas.

#### Sumber dan jenis-jenis wewenang

Sumber-sumber wewenang	Jenis-jenis wewenang
1. formal authority	Line authority (wewenang ini)
2. acceptance authority theory	Staff authority (wewenang staff)
3. authority of situation	Functional authority (wewenang fungsional)
4. position authority	Personality authority (wewenang kewibawaan)
5. technical authority	
6. judicial authority	

### C. Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

#### 1. Struktur dan bagan organisasi

Struktur organisasi	Bagan organisasi
1. Organisasi lini	Berbentuk segitiga vertical/ horizontal
2. Organisasi lini dan staff	Berbentuk kerucut vertical/ horizontal
3. Organisasi fungsional	Berbentuk setengah lingkaran
4. Organisasi lini, staf, fungsional	Berbentuk oval/ lonjong
5. Organisasi komite	telur

Struktur dan bagan organisasi memberikan manfaat dan informasi penting tentang hal-hal berikut:

1. Pembagian kerja artinya setiap kotak akan mewakili tanggung jawab seseorang atau subunit bagian tertentu.

2. Informasi atasan dan bawqahan artinya bagan organisasi akan menunjukkan garis komando atau siapa atasan dan bawahan
  3. Jenis pekerjaan ayng dilakukan artiya uraian kootak-kotak menunjukkan tugas-tigas kerja organisasi atau tanggung jawab yang berbeda
  4. Pengelompokan bagian kerja artinya keseluruha bagan menunjukkan dasar pembagian aktivitas organisasi
  5. Tingkat manajer artinya sebuah bagan tidk hanya menunjukkan manajer dam bawahan secara perseorangan tetapi juhga hiaeraraki manajemen secara keseluruhan.
  6. Pimpinan organisasi artinya bagan organisasi menunjukkan system kepemimpinan organisasi, apa pimpinan tunggal atau kolektif.
2. Tujuan organisasi

Organisasi jika dilihat ari sudut tujuannya dikenal organisasi perusahaan dan organisasi social

Organsasi perusahaan bertujuan untk mendapatkan laba dan perinsip kegiatan ekonomis rasional

Organisasi social bertujuan memberikan pelayanan seang perinsip kegiatannya aalah pengabdian social, missal organisasi republic Indonesia.

## **BAB II**

### **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Pentingnya MSDM**

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsure : *man, money, method, machines, materials dan market.*

Unsur men ini berkembang menjadi ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur manusia ada yang menyebut manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsure manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaannya adalah sebagai berikut:

1. MSDM dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia secara mikro
2. MSDM menganggap bahwa kepercayaan adalah kekayaan utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.

3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia tidak.

MSDM adalah suatu bidang manajemen khusus mempelajari hubungan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia dengan demikian fokus yang dipelajari hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu. Tujuan tidak akan terwujud tanpa peran karyawan meski perusahaan memiliki alat yang canggih jika peran aktif karyawan tidak diikuti sertakan. Mengatur, status, keinginan, dan latar belakang yang eterogen yang dibawa ke dalam organisasi. Karyawan tidak dapat diaur dan dikuasai sepenuhnya seperti mesin atau gedung.

MSDM adalah bagian dari manajemen. Oleh karena itu teori manajemen umum jadi dasar pembahasannya. MSDM lebih menfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan optimal. Pengaturan itu meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian tenaga kerja. MSDM mengatur tenaga kerja manusia sedemikian rupa sehingga terwujud tujuan perusahaan, memuaskan karyawan dan masyarakat.

## **B. Definisi MSDM**

Agar pengertian MSDM lebih jelas dibawah ini dirumuskan dan dikutip oleh para ahli adalah sebagai berikut:

*Drs. Malayu s.p hasibuan*

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian. Tujuannya agar perusahaan mendapat rentabilitas laba yang lebih

besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan ertujan memperoleh kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat brtujuan memperoleh barang atau jasa denga harga wajar dan selalu tersedia dipasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapat pjak.

*Edwin B. flippo*

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

*Dale yorder*

Manajemen prsonalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hub kerja mereka

*Andrew F. sikula*

Administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusaha.

Implementasi tenaga kerja manusia adalah pengadaan, pemeliharaan, penempatan, indoktrinasi, latihan dan pendidikan sumber daya manusia.

*Michel J. Jucius*

Manajmen adalah lapangan manajemen yang bertalian degan perncanaan, pengorganisasian dan pengendalaian bermacam-macam fungsi pengadaan, pngembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat optimal
3. Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayan dengan baik.

### **C. Komponen MSDM**

#### **1. Pengusaha**

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk perolehan pendapatan dan besarnya

pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

## 2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.

Karyawan adalah penjual jasa dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan lebih dulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan karyawan operasional dan manajerial.

- a. Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
- b. Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan menjadi dua: *manajer lini* yaitu seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini, berhak dan bertanggung jawab langsung merealisasikan tujuan perusahaan. *Manajer staf* yaitu pemimpin yang mempunyai wewenang staf yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar tugas-tugas manajer lini.

## 3. Pemimpin atau manajer

Pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan efektif sesuai dengan perintahnya. Asas kepemimpinan adalah bersikap tegas rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.

Setiap pemimpin adalah manajer termasuk manajer personalia, karena tugasnya mengatur personel yang menjadi



bawahannya. Berikut ini dua pendapat yang membedakan manajer lini dan manajer personalia.

*E.L Tris* menurutnya manajer lini dalam memimpin perusahaan dengan pendekatan sosial sistem dan technical sistem atau pendekatan sistem sosioteknik, agar interaksi atasan dan bawahan harmonis dalam mewujudkan hasil optimal.

*Chaster I. Barnad* manajer personalia hanya dengan sistem kerja sama sosial atau cooperative social sistem approach, sebab dalam pelaksanaan tugasnya tidak menyangkut metode kerja, mesin dan equipment karena dia tidak merealisasikan tujuan perusahaan secara langsung.

Menurut *John Frech & Betram Raven* faktor-faktor yang mendukung manajer dalam memimpin para bawahannya antara lain:

1. Otoritas-otoritas manajer untuk coercive power, reward power, legitimate power, expert power, dan reference power.
2. Para karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, yaitu kebutuhan makan, hidup berkelompok, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk memperoleh kepuasan kerja.
3. Orang-orang mau bekerja sama dan hidup berkelompok karena adanya keterbatasan, yaitu keterbatasan fisik dan mental.
4. Orang-orang mau bekerja sama karena keinginannya untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapat pujian dan pengakuan.

Jadi seorang manajer dalam memimpin para bawahannya harus mampu memberikan dorongan pengarahan, bimbingan, penyuluhan, pengendalian, ketedanan dan bersikap jujur serta tegas agar para bawahan mau bekerja sama dan bekerja efektif untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

#### **D. Peran MSDM**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini

berarti bahwa sumber daya manusia berperran penting dan dominan dalam manajemen.

MSDM mengatur dan mementapkan prograam kepegwaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif ssesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job diskription, job secification, job requenment, dan job evalution
2. Menetapkan penarikan seleksi, dan penempatan karyawan berddasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis /
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan buruh serikat
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawanbaik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya

Peran MSDM sanagt diakui menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur maniusia sangat sulit dan rumit

Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap dan terampil juga tidak kalah penting kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

## E. Perkembangan MSDM

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan

Para ahli pada abad ke 20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis dan sosial

Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut:

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien
2. Semakin didasari bahwa SDM paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
3. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaan
4. Terjadi persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas di antara perusahaan
5. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan

Masalah politis meliputi hal-hal berikut:

1. Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperjkenankan lagi
2. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia
3. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perubahan semakin banyak
4. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja
5. Emansipasi wanita menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan.

Masalah-masalah sosial meliputi hal-hal berikut:

1. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi. Misalnya anggapan anak akan memberikan jaminan hidup dimasa tua menjadi uang pensiun yang akan menjamin dimasa tuanya
2. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil kerja, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail. Misalnya dahulunya mendesain, mengerjakan hingga selesai dikerjakan sendirian dan hasil akhirnya dapat dilihat, sekarang hanya mengerjakan satu suku cadang saja hasil akhirnya tidak diketahui, contoh dalam pabrik kapal terbang hanya membuat satu jenis baut.
3. Semakin banyak para wanita yang karena kodratnya perlu mendapatkan pengaturan dengan undang-undang
4. Kebutuhan manusia semakin beraneka ragam, material dan nonmaterial yang harus dipenuhi oleh perusahaan. Misalnya masalah status sosial dan kesehatan.

Persaingan yang ketat di antara perusahaan dan semakin besarnya perhatian tentang hak asasi manusia akan mendorong timbulnya pendekatan-pendekatan yang lebih modern dan manusiawi dalam perburuhan. Pemerintahpun akan semakin besar campur tangannya dalam mengatur pemanfaatan sumber daya manusia untuk melindungi kepentingan perusahaan dan ketentuhan karyawan agar tidak diperlaakukan sewenang-wenang oleh pemilik perusahaan.

#### **F. Metode Pendekatan MSDM**

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu

##### **1. Pendekatan mekanis**

Mekanisasi adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan dan kemampuan yang lebih besar dan baik. Pendekatan mekani

ini menitikberatkan analisis kepada spesialisasi, efektivitas, standarisasi dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Keuntungan spesialisasi ini, pekerja semakin trampil dan efektivitas semakin besar. Kelemahannya pekerjaan membosankan para pekerja, mematikan kreatifitas dan kebanggaan mereka dalam bekerja semakin berkurang.

Standardisasi diterapkan sehingga terjadi pemindahan dari manusia kepada mesin antara komponen yang satu dengan komponen yang lain dapat saling dipertukarkan serta spesialisasi mesin-mesin, peralatan, tata letak, dan pabrik pada umumnya. Standardisasi diterapkan cukup mendalam dan jika ada suku cadang mesin yang rusak dapat diganti dan dapat dikuasai sepenuhnya. Misalnya busi kotor spesialisasinya hanya untuk menyambung api dan telah distandarisasi. Jika busi tersebut rusak, maka dapat diganti dengan busi yang baru dan tidak menimbulkan masalah karena dapat disukai sepenuhnya. Praktek semacam penggantian busi tidak dapat diterapkan pada karyawan karena tidak dapat dikuasai sepenuhnya sebab karyawan tu mempunyai pikiran, perasaan, cita-cita harga diri dan sebagainya.

Manajer tidak dapat seenaknya saja memberhentikan seorang karyawan dan menggantinya dengan karyawan yang baru, sebab pemberhentian telah diatur dalam undang-undang perburuhan. Misalnya peraturan Menaker No.04/1986 yang mengatur tata cara PHK dan penetapan uang pesangon jasa dan ganti rugi; PHK adalah ilegal menurut undang-undang No. 22/1957.

Pendekatan mekanis ini akan menimbulkan masalah-masalah berikut:

#### 1. Pengangguran teknologis

Mekanisme berarti bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dengan metode padat karya (*labor intensive*) menjadi metode utama modal (*capital intensive*). Penggantian metode kerja ini akan mengakibatkan banyak pekerja yang kehilangan

pekerjaannya, sebab tenaga satu mesin dapat mengganti pekerjaan dari banyak orang.

Modernisasi ini jangan terlalu ditakuti karena secara makro ekonomis pendapat nasional semakin besar yang berarti semakin banyak proyek yang akan dibuka dan lapangan kerja juga akan semakin banyak.

## 2. Keamanan ekonomis

Keamanan ekonomis dimaksudkan ketika seseorang karyawan takut di PHK sehingga dia kehilangan pekerjaan yang mengakibatkan kehilangan pendapatannya. Ketidakpastian pekerjaan karena mekanisasi, apalagi usia dan tanggungannya yang semakin berat maka perasaan semakin tidak aman dalam arti ekonomi. Jelasnya keamanan ekonomis ini selalu menghantui perasaan kurang aman, takut di-PHK akibat dari mekanisasi ini.

## 3. Organisasi Buruh

Pengangguran teknologi, keamanan ekonomis dan politis mendorong terbentuknya organisasi buruh atau serikat-serikat buruh. Organisasi buruh ini mulanya terbentuk dalam setiap perusahaan, tetapi kemudian berkembanglah organisasi buruh nasional dan internasional.

Organisasi buruh ini semakin berkembang dan semakin kuat dengan tujuan utama melindungi kepentingan buruh dari perlakuan yang sewenang-wenang oleh majikan atau manajer serta ditunggangi oleh unsur-unsur politis dari golongan-golongan tertentu.

Organisasi buruh yang kuat akan menyulitkan pimpinan perusahaan untuk menetapkan berbagai kebijaksanaannya, bahkan sering pimpinan organisasi buruh harus diikutsertakan dalam penetapan kebijaksanaan yang akan diambil. Misalnya, manajer tidak dapat sewenang-wenang memecat buruh, lamanya jam kerja, uang lembur, dan lain-lain.

Reaksi manajer atau majikan untuk menghadapi organisasi buruh, antara lain sebagai berikut.

1. Menolak mempekerjakan mereka yang menjadi anggota serikat organisasi buruh.

2. Membuat daftar hitam (*black list*) mengenai orang-orang yang telah masuk organisasi buruh dan daftar ini diedarkan kepada perusahaan-perusahaan lain.
3. Memasukkan unsur politik sebagai alasan penolakan pembentukan organisasi buruh di perusahaan.
4. *Kebanggaan dalam pekerjaan*

Dengan pembagian kerja yang berdasarkan spesialisasi secara mendetail maka setiap buruh hanya mengerjakan semacam pekerjaan saja. Hal ini akan meningkatkan keterampilannya, tetapi di sisi lain pekerjaan menjadi membosankan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan semakin rendah, sebab hasil akhir dari pekerjaan itu dirasa kurang berarti.

Misalnya, Elvijn May yang bekerja di Industri Pesawat Terbang Nusantara (IPTN) yang hanya mengerjakan satu macam sekru dari kapal terbang. Dia kurang bangga terhadap pekerjaan karena tidak bisa melihat hasil akhir dan tidak dapat berkata bahwa itulah kapal terbang yang saya kerjakan. Sebaliknya kebanggaan terhadap pekerjaan semakin besar apabila sejak mendesain, mengerjakan, sampai hasil akhir dilakukan sendiri.

Pendekatan mekanis banyak menimbulkan masalah disamping mendatangkan keuntungan. Untuk mengatasi akibat yang timbul, para manajer harus melakukan pendekatan paternalis.

## 2. Pendekatan Paternalis

Pada pendekatan paternalis manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak sebagai bapak terhadap anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap seperti anak-anaknya. Misalnya dibewrikan pinjaman uang serta didirikan toko sehingga karyawan dapat membeli keperluannya secara kredit.

Tegasnya karyawan dianggap serta diperlakukan oleh manajer sebagai anak-anaknya saja. Pendekatan ini menyebabkann karyawan menjadi manja, malas sehingga produktifitas kerjanya menurun. Akhirnya laba berkurang bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan sistem sosial.

### 3. Pendekatan Sistem Sosial

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi/perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar.

Setiap karyawan berapapun rendah kedudukannya dan kecil jasanya harus tetap mendapat penghargaan yang baik agar tujuan perusahaan tercapai. Karena pada hakikatnya ego manusia selalu menganggap dirinya adalah penting.

Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur atau komponen yang satu sama yang lain berkaitan secara struktural dan fungsional., saling menunjang dan mengisi sesuai dengan peran dan kedudukan masing-masingnamun keseluruhannya secara mutlak didukung oleh sejiap komponen betapapun kecil nilainya.

Jadi setiap sistem mengandung masukan (*input*), proses,keluaran (*output*) dan merupakan sebuah kesatuan yang bekerja sendiri.

Akan tetapi setiap sistem senantiasa berkaitan, baik dengan sebuah sistem yang lebih luas dan lebih tinggi tingkatnya, maupun dengan subsistemnya sendiri yang mewakili integrasi berbagai sistem dari tingkat yang lebih rendah. Organisasi/perusahaan akan tumbuh dan berkembang jika sistem sosial terintegrasi dalam satu sistem yang harmonis serta berinteraksi dengan baik. Sistem sosial yang dimaksud adalah aturan sistem internal maupun eksternal (serikat buruh, pemerintah, dan berbagai kelompok)

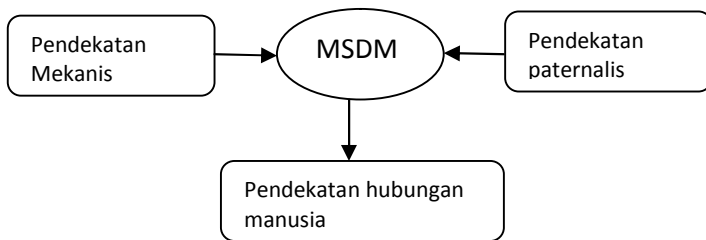
Jelasnya pendekatan sistem sosial ini mengutamakan kepada hubungan harmonis, interaksi yang baik, saling menghargai, saling membutuhkan, dan saling mengisi sehingga terdapat suatu total sistem yang baik.

Pendekatan sosial ini hendaknya menekankan kepada kesadaran atas tugas dan tanggung jawab setiap individu maupun kelompok agar kepuasan kerja karyawan dan tujuan perusahaan mencapai hasil yang optimal



Pendekatan sistem sosial ini akan dapat berkembang dengan baik, interaksi vertikal dan horizontal yang mulus, partisipasi dan loyalitas karyawan yang tinggi, hanya akan tercapai jika komunikasi formal dan informal sering dilakukan dalam organisasi.

Komunikasi yang diterapkan hendaknya komunikasi dua arah (*two way traffic*) dan umpan balik (*feed back*) yang positif. Dengan komunikasi dua arah maka akan terbina saling pengertian, yang akhirnya terbentuk suatu hubungan sosial yang baik dan menguntungkan.



## G. Fungsi MSDM

Fungsi MSDM meliputi :

1. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organisasi chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi hanya terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
6. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
7. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
8. 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. Pengintegrasian

merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang.

9. 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 yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal eksternal konsistensi.
10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. Pemberitahuan adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberitahuan ini di sebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

### **BAB III**

## **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **1. Arti dan Pengertian Sumber Daya Manusia**

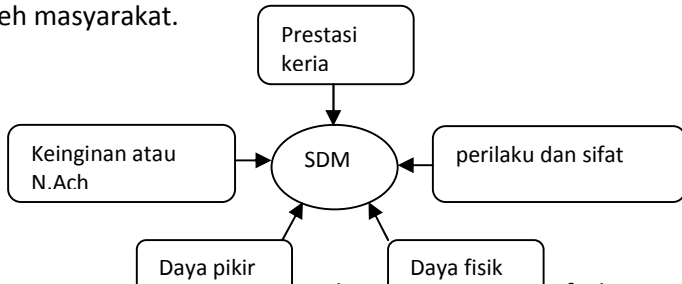
Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. sumber daya manusia atau *man power*, merupakan kemampuan yang dimiliki oleh setiap manusia. SDM terdiri dari daya pikir dan fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisik. SDM manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang andal/canggih tanpa peran aktif SDM tidak berarti apa-apa.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh individu. Prilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Daya pikir adalah kecerdasan yang dibawa lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan peroleh dari usaha. Kecerdasan tolak ukurnya *intelegence quotient (IQ)*

Jika IQ-nya di bawah 79 kecerdasan kurang. Apabila IQ-nya antara 80-119, kecerdasan sedang. Tetapi apabila IQ-nya di atas 120 kecerdasannya tinggi atau jenius. Kecerdasan dan kacakapan indibidu diimplementasikan untuk mencapai ide-ide, inovasi, kreatifitas dan sistem kerja yang terbaik.

*Emotional Quality (EQ)* adalah kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi. Apabila IQ didukung EQ maka realisasi pendapatnya akan disambut baik dan antusias oleh masyarakat.



Bagaimana meningkatkan daya pikir dan daya fisik manusia ?

No	Daya Pikir	Daya Fisik
1.	Makan makanan yang bergizi tinggi	Makan makanan yang bergizi tinggi
2.	Pemeliharaan kesehatan yang baik	Pemeliharaan kesehatan yang baik
3.	Pendidikan formal dan informal	Olah raga yang baik dan teratur
4.	Mengikuti diskusi dan seminar	Mengikuti pertandingan-pertandingan
5.	Dan lain sebagainya	Dan lain sebagainya

Perilaku seseorang akan dapat ditingkatkan dalam rumah tangga yang sakinah, lingkungan pergaulan yang baik, pembinaan iman yang baik, pelaksanaan hukum yang adil dan tegas, contoh teladan yang menjadi panutan penghayatan budaya malu, dan lain-lain.

*Keinginan berprestasi (N.Ach)*, akan dapat ditingkatkan dengan memberikan rangsangan dan daya penggerak sehingga semangat kerjanya meningkat.

*Fisi rasa dan fisi pikir* juga selalu terdapat dalam diri setiap individu. Fisis diartikan cara seseorang menilau lingkungan (bawahannya).

Jika fisis rasa lebih dominan dari fisis pikir, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas *like anddislike*, jadi penilaiannya subjektif.

Jika fisis pikir lebih dominan dari fisis rasa, seseorang akan menilai lingkungan (bawahannya) berdasarkan atas *Right or wrong*, jadi penilaiannya objektif.

**D. Yung** membedakan manusia menjadi dua golongan menurut arah perhatiannya, yaitu:

1. Tipe *introverse*, jika perhatiannya terutama diarahkan ke dalam dirinya sendiri. Orang-orang ini disebut introvert dengan ciri-ciri egoistis., senang menyendiri, pendiam, kurang bergaul, sosial, dan selalu mengutamakan kepentingan pribadinya diatas kepentingan umum.
2. Tipe *extroverse* jika perhatiannya terutama ditujukan ke sekelilingnya, orang tipe ni disebut *extrivet* yang ciri-cirinya berhati terbuka, gembira ramah tamah dalam bergaul, sosial dan menempatkan kepentingan umum di atas kepentingan pribadinya.
3. Tipe *ambiverse* adlah prang yang berada di antara *extrovert & introvert*

#### *Daya fisik*

dimaksud sebagai kekuatan dan ketahanan seseorang untuk melakukan pekerjaan yang berat dan bekerjanya lama maupun ketahanannya menghadapinserangan penyakit. Misalnya ada orang yang mampu bekerja 4 jam sehari, tetapi ada yang sampai 8-10 jam aehari. Daya fisik sangat penting dan merupakan penentu bagi seseorang untuk dapat mncapai cita-citanya.

Manusia adalah orang , sedangkan SDM adalah kemampuan totalitas daya pikir dan daya fisik yang terdapat pada orang tersebut. Kualitas SDM ditingkatkan supaya produktifitas kerjanya meningkat sehingga hidup sejahtera.

Hidup sejahtera diartikan secara relatif dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya dan merasa aman dalam menikmatinya.

**Dr. Thositaka Nomi**, mengemukakan bahwa golongan darah mengungkap sifat manusia sebagai berikut.

1. Golongan darah A bisa dipercaya
2. Golongan darah B lemah lembut
3. Golongan darah AB emosional
4. Golongan darah O berbakat pemimpin

#### *Pendekatan SDM*

Sumber

daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki tiap individu. Pendekatan SDM dibedakan atas pendekatan mikro dan makro.

#### *Pendekatan mikro*

Pendekatan mikro diartikan penganalisaan dan pengkajian sumber daya manusia dari ruang lingkup yang lebih sempit dalam perusahaan. Masalah-masalah pokok yang dianalisis dan dikaji pada pendekatan mikro antara lain meliputi:

1. Hubungan dan peranan tenaga kerja dalam perusahaan
2. Fungsi-fungsi SDM dalam perusahaan
3. SDM dipelajari dari sudut kepentingan perusahaan karyawan
4. SDM dipelajari dari produktifitas dan kesejahteraan karyawan
5. SDM dikaji dari peraturan-peraturan perburuhan pemerintah

#### *Pendekatan makro*

Pendekatan makro atau ekonomi SDM dan mana SDM dikaji dan dianalisis secara luas dan menyeluruh, baik nasional maupun internasional. Hal-hal pokok yang dikaji dan dianalisis pada pendekatan makro ini antara lain:

1. Kualitas dan kuantitas SDM yang tersedia
2. Perbandingan SDM dengan lapangan kerja yang ada
3. Susunan dan tingkat pendidikan SDM yang ada
4. Tingkat pertumbuhan penduduk dan penyebarannya
5. Latar belakang kultur, budaya dan agama SDM yang ada
6. Tingkat produktifitas SDM yang ada
7. Pendidikan dan kesehatan SDM

8. Disiplin dan loyalitas SDM
9. Kesadaran membela negara dari SDM

#### *Tenaga kerja*

Tenaga kerja adalah orang-orang /SDM yang telah dapat memenuhi syarat-syarat yang ditetapkan dalam undang-undang perburuhan di negara bersangkutan. Tenaga kerja dikelompokkan atas pengusaha, karyawan dan pengangguran.

Pengusaha adalah orang yang memiliki perusahaan dengan menginvestasikan kekayaannya, dan pendapatannya berasal dari laba perusahaan. Jadi pendapatan belum diketahui terlebih dahulu.

Karyawan adalah orang-orang penjuak jasa dan pendapatannya merupakan kompensasi yang besarnya telah diketahui terlebih dahulu. Karyawan terdiri dari manajerial dan operasional.

Manajerial adalah orang-orang yang mempunyai bawahan, sehingga sebagian dari pekerjaan dapat didelegasikan kepada bawahannya untuk dikerjakan.

Operasional adalah orang-orang yang harus mengerjakan sendiri pekerjaan yang didelegasikan kepadanya.

Pengangguran adalah orang-orang yang tidak punya pekerjaan dan penghasilan . jadi kebutuhannya menjadi beban orang yang bekerja.

#### *Perkembangan Pendekatan SDM*

Perkembangan pendekatan SDM dipengaruhi kemajuan budaya, ilmu pengetahuan, dan hak asasi manusia. SDM adalah totalitas teepadu dari daya pikir dan daya fisik yang bersumber dari manusia. Pendekatan terhadap karyawan antara lain sebagai berikut:

- a. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai barang dagangan
- b. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai SDM
- c. Karyawan dianggap sebagai mesin
- d. Karyawan dianggap dan diperlakukan sebagai manusia
- e. Karyawan dianggap dan diperlakukan partner



## B. Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia atau *huma resources planning* disingkat PSDM merupakan fungsi pertama dari manajemen sumber daya manusia. PSDM diproses oleh perencana dan dihasilkan rencana. Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tak dapat dilakukan dan tanpa kontrol pelaksanaan rencana baik atau pun salah tidak dapat diketahui.

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif perencanaan pun tidak ada.

*Planning is the selection and relating of fact and teh making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulation of prosed activition bilieved necessary to achive desired result .* perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, (George R. Terry)

Rencana ialah sejumlah keputusan yang menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Jadi setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tujuan dan pedoman (Drs, Malayu S.P. Hasibuan)

Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan kan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi (Andreew F Sikula dalam bukunya *personel administrasi and human resuorces management*)

*Huamn resuorces planning in the prosess of forcasting human resuorces need of an organization so that steps cam be taken to ensure that these needs are met.* Perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu oeganisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk

menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi (Thomas H. Stone dalam bukunya *understanding personel management*)

Perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya (John B. Miner and Mary Grenn Miner dalam bukunya *personal and industrial relation*).

#### *Perencanaan sumber daya manusia*

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan 1990)

Perencanaan SDM ini menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Jadi dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

#### *Tujuan perencanaan SDM*

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaannya.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pensiun karyawan
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan

### **C. Metode, Informasi, dan Peramalan PSDM**

#### Metode PSDM

Metode PSDM dikenal atas mode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan dari perencanaan saja.

Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan dari perencanaannya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Pada metode ilmiah data dan informasinya harus akurat serta analisis yang baik dan benar.

Data adalah kejadian nyata pada masa lampau baik data sekunder maupun data primer. Informasi adalah proses data serta memberikan informatif kepada penerimanya.

*Information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is real or perceived value in current or prospective decisions.* Informasi adalah data yang telah diolah menjadi sesuatu bentuk penting bagi penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusan sekarang atau keputusan akan datang. (Gordon B. Davis)

Perencanaan SDM baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang job analisis, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.

*job analysis* memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standart pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

*job diskription* memberikan informasi tentang tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.

*Job specification* memberikan informasi mengenai berat ringannya pekerjaan, resiko pekerjaan, dan gaji jabatan.

*Job enrihcment* memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu yang sifatnya vertikal

*Job enlargement* memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal

*Work Simplification* memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan.

*Organisasi* memberikan informasi tentang hal berikut:

1. Tujuan yang ingin dicapai apakh laba atau memberikan pelayanan
2. Jenis organisasi apakh organisasi lini, lini dan staf, fungsional atau komite
3. Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi
4. Rentang kendali setiap departemen/bagian
5. Kepemimpinan organisasi, individu atau kolektif
6. Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasioanal
7. Jenis-jenis authority yang didelegasikan dalam organisasi
8. Tingkat-tingkat posisi jabatan.

*Situasi persediaan tenaga kerja* memberikan informasi tentang hal-hal berikut:

1. Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM
2. Jenis-jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, serta penyebaran atau pemerataan tenaga kerja
3. Kebijakanana perburuhan dan kompensasi pemerintah
4. Sistem, kurikulum, dan tingkat-tingkat pendidikan SDM

Apabila informasi di atas diperoleh perencana secara lengkap dan akurat maka perencanaan SDM akan baik dan

benar. Jika rencana SDM baik dan benar realisasi MSDM akan lancar.

*Peramalan* . Perencanaan SDM yang baik jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. peramalan biasanya untuk masa 5 tahun akan datang. Apabila ramalanya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena ia dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik. Tujuan peramalan antara lain:

1. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja uang ada
2. Meramalkna kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat
3. Meramalkan kemajuan yang pendidikan dan penungkatan kemampuan SDM
4. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pri-wanita) pada masa yang akan datang
5. Meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti usia , UMR, dan jam kerja.

#### **D. Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM**

Perencanaan adalah orang, baik individu maupun kelompok yang memproses perencanaan (planning) yang hasilnya menjadi rencana (plan).

Syarat-syarat perencanaan SDM

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakan
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang job analiys , organisasi dan situasi persediaan SDM
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa depan.

5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah

#### *Prosedur perencanaan SDM*

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya
4. Menetapkan beberapa alternatif
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan

#### *Rencana SDM*

Rencana SDM harus baik dan benar supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang benar adalah sebagai berikut:

1. Rencana harus menyeluruh, jelas dan mudah dipahami para karyawan
2. Job deskripsi setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja
3. Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, *as the rihgt man is right place and the man on the right job .*
4. Rencana harus jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.
5. Rencana harus fleksible dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan. Pedoman dan pola dasarnya tetap
6. Rencana harus mengatur tentang mutasi (vertikal-horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan laian-lain

7. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan
8. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan
9. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol.

#### *Jangka waktu rencana*

1. Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain
2. Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi dan lain-lain
3. Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi dan lain-lain.

#### *Pentingnya PSDM*

PSDM ini perlu untuk kepentingan perseorangan, perusahaan dan nasional.

#### *Kepentingan perseorangan*

PSDM penting bagi setiap orang karena dengan PSDM ia dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan atau cita-cita ini maka kegiatannya akan lebih terarah, efektif, dan efisien. Selain itu ia dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode. Contohnya rencana pendidikan, karier, ekonomi dan lain-lain

#### *Kepentingan perusahaan*

PSDM ini sangat penting bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan PSDM kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tetap sesuai kebutuhan perusahaan. PSDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan.

#### *Kepentingan nasional*

PSDM bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. Semakin tinggi mutu SDM-nya, kemajuan negara akan semakin cepat. Oleh karena itu pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu SDM supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu SDM yang baik,

sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang cepat. Peningkatan mutu SDM hanya dapat dilakukan dengan adanya PSDM yang baik dan benar. Misalnya PSDM di bidang pertumbuhan penduduk, kesehatan, pendidikan, dan disiplin.

*Kendala-kendala PSDM* antara lain:

1. *Standar kemampuan SDM* yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energi mesin, jadi, PSDM dibidang kemampuan sulit sekali, sehingga PSDM yang baik dan benar menghadapi kendala
2. *Manusia (SDM) mahluk hidu*ptidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatu dalam rencana. Misalnya ia mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya,
3. *Situasi SDM* , persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.
4. *Kebijakan perburuhan pemerintah* , seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

Tantangan dalam PSDM bersifat eksternal dan internal

1. Tantangan eksternal meliputi bidang ekonomi, sosial politik, undang-undang, teknologi dan persaingan.
2. Tantangan internal meliputi anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru dan sebagainya.

## **E. Perencanaan Fungsi-fungsi MSDM**



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

1. Analisis pembahasan sistematis, teratur dan baik sehingga mudah untuk dipahami
2. Menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang sumber daya manusia'

Agar setiap fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu.

#### 1. Perencanaan Organisasi

Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan supaya efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan.
2. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional atau organisasi komite.
3. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.
4. Struktur dan jumlah departemen/bagiannya.
5. Job discription untuk setiap jabatan sehingga tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindarkan.
6. Rentang kendali setiap departemen/bagian sesuai.

Apabila perencanaan organisasi baik, organisasi akan berjalan efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan yang diinginkan.

#### 2. Perencanaan Pengarahan.

Pengarahan SDM perlu direncanakan agar mereka bekerja giat, efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan SDM antara lain sebagai berikut

1. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.

2. Delegation of authority, apakah desentralisasi atau sentralisasi aotoriti.
  3. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi yang diberikan.
  4. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.
  5. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.
3. Perencanaan Pengendalian
- Pengendalian SDM harus direncanakan sebaik-baiknya supaya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengendalian antara lain:
1. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai
  2. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan
  3. Metode penilaian yang akan diterapkan
  4. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM
4. Perencanaan Pengadaan
- Pengadaan SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan SDM antara lain
1. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan diperlukan
  2. Sumber calon karyawan dan calon penarikannya
  3. Sistem dasar, metode dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan
  4. Kualifikasi dan prosedur yang akan dilakukan
  5. Cara-cara penempatan calon pegawai yang akan dilakukan
5. Perencanaan Pengembangan
- Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan SDM antara lain
1. Tujuan dan peserta pengembangan
  2. Metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan

3. Tolak ukur metode pengembangan yang akan diterapkan
  4. Dasar penilaian dan unsur yang dinilai
  5. Asas dan dasar promosi karyawan
  6. Biaya pengembangan yang akan dikeluarkan
  7. Penilai dan ruang lingkup penilaian
6. Perencanaan Kompensasi
- Kompensasi SDM perlu direncanakan dengan baik, supaya dapat mendorong gairah kerja karyawan. Hal yang harus diperhatikan dalam kompensasi antara lain.
1. Dasar sistem dan metode kompensasi yang akan diberlakukan
  2. Kebijaksanaan kompensasi yang akan diberlakukan
  3. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diterapkan
7. Perencanaan Pengintegrasian
- Hal yang perlu diperhatikan dalam pengintegrasian antara lain.
1. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan
  2. Alat dan jenis motivasi yang akan diberikan
  3. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama
  4. Biaya atau alat motivasi yang dikeluarkan
8. Perencanaan Pemeliharaan
- Pemeliharaan perlu direncanakan dengan baik supaya laborturnover lebih rendah. Hal yang harus direncanakan antara lain.
1. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.
  2. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.
  3. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.
  4. Biaya yang akan dikeluarkan.
  5. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.
9. Perencanaan Kedisiplinan
- Kedisiplinan sebagai cerminan tanggung jawab karyawan harus direncanakan sebaik-baiknya. Hal yang harus direncanakan antara lain.

1. Peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan.
  2. Sistem pengawasan yang akan diterapkan
  3. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan
10. Perencanaan Pemberhentian
- Pemberhentian SDM harus direncanakan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan yang beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan membawa biaya yang merugikan perusahaan. Hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian SDM antara lain.
1. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan.
  2. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan pemberhentiannya.
  3. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.
  4. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

#### **F. Audit MSDM**

Audit MSDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan yang telah dilakukan. Audit MSDM penting dan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui apakah para karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana. Pelaksanaan audit MSDM ini sangat penting bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

##### *Kepentingan audit bagi perusahaan*

1. Untuk mengetahui prestasi karyawan
2. Untuk menetapkan kompensasi karyawan bersangkutan
3. Untuk mengetahui kreatifitas dan perilaku karyawan
4. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi dan atau diberhentikan

5. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lain

#### *Kepentingan audit bagi SDM*

1. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya
2. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan yang lain
3. Untuk mengetahui kepentingan jasa dan promosinya
4. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pemimpinnya

#### *Tujuan audit SDM*

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job descriptionnya dengan baik dan tepat.
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan motivasi vertikal promosi atau demosi, horisontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti perkembangan.
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

### *Pelaksanaan audit SDM*

Pelaksanaan audit SDM dilakukan oleh atasan langsung dan manajer urusan SDM, baik secara individual maupun kolektif. Audit SDM dilakukan secara formal dan informal, baik langsung ataupun tidak langsung. Audit formal dilakukan oleh atasan langsung. Audit informal dilakukan oleh masyarakat sehingga tidak dapat memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat objektif, jadi perlu diperhatikan penilai formal sebagai masukan. Audit SDM baru ada artinya jika ada tindak lanjut dari hasilnya. Hal ini perlu supaya karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja dan perilakunya.

### *Tindak lanjut audit SDM*

1. Apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa, gaji dan atau kesejahteraan karyawan, dipromosikan, dan atau penghargaan seperti bintang jasa, piagam, dan lain-lain.
2. Jika nilai auditnya kurang atau jelek dikenakan hukuman seperti gaji tidak naik, demosi, dan atau diberhentikan.

### *Ruang lingkup audit SDM*

Ruang lingkup audit SDM, cara sistem, metode penilaian dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya.

Ruang lingkup audit SDM, yaitu *what, why, where, when, who* dan *how*.

*What* (apa) yang dinilai, yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

*Why* (kenapa) dinilai untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan pengembangan dan lain-lain.

*Where* (dimana) dinilai di dalam atau di luar pekerjaan.

*When* (kapan) dinilai yaitu secara periodik dan secara terus menerus.

*Who* (siapa) yang menilai, yaitu atasan langsung, atasan dari atasan langsungnya, dan atau satu tim yang dibentuk di perusahaan.

*How* (bagaimana) penilaiannya, yaitu dengan metode tradisional atau modern. Metode tradisional seperti *rating scale, employer, comparation, alternative ranking, paired comparation* dan lain-lain. Metode modern seperti *assesment centre* dan *management by objective* atau manajemen berdasarkan sasaran (MBS=MBO)

## **BAB IV PENGADAAN**

### **A. Pentingnya Pengadaan**

Pengadaan adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan. Karyawan bukan mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasi serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Penempatan tenaga kerja harus juga tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya. Dengan demikian gairah kerja dan kedisiplinan akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip apa baru siapa. Apa artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan. Siapa artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan.

Pengadaan karyawan berdasarkan siapa kemudian baru apa akan menimbulkan mismanajemen dalam penempatannya. Penempatan karyawan yang jauh di bawah kemampuannya ataupun di luar kemampuannya akan mengakibatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan rendah. Jadi kita harus menugaskan seorang karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanginya.



Berdasarkan uraian di atas, kita dapat gambaran bagaimana pentingnya pengadaan karyawan.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Dan sebaliknya.

Pengadaan karyawan ini harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan pada analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan.

Perekrutan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik, agar karyawan yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang diinginkan.

## **B. Analisis Pekerjaan**

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan dan mengapa pekerjaan itu dikerjakan.

Analisis pekerjaan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi dan evaluasi pekerjaan bahkan dapat memperkirakan pengayaan atau perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa akan datang.

### **1. Analisis pekerjaan**

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Manfaat analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang aktifitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat yang digunakan.

Pengertian analisis pekerjaan berbeda dengan studi gerak. Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus

dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Adapun studi gerak mempelajari gerakan yang paling efisien dan efektif untuk melakukan suatu pekerjaan.

## 2. Langkah-langkah analisis pekerjaan

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan. Artinya penganalisis harus mengetahui secara jelas kegunaan hasil informasi analisis pekerjaannya. Karena hasilnya akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang. Artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analitis, survei dan sampel, sedangkan teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan wawancara ataupun dengan kuesioner dan angket. Untuk diaplikasikan kepada masa depan.
- c. Menyeleksi orang yang akan disertai jabatan yang akan dianalisis. Artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakal jabatan untuk dianalisis. Hal ini untuk menghemat biaya dan waktu untuk pekerjaan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Artinya penganalisis kemudian melakukan analisis dengan menghimpun data tentang aktifitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan dan syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak yang berkepentingan. Artinya analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang hakekat dan fungsi pekerjaan. Dengan memverifikasi informasi akan membantu untuk menentukan kebenaran dan

melengkapi secara faktual. Langkah peninjauan ini juga dapat membantu perolehan penerimaan seseorang atas data analisis pekerjaan yang telah dihimpun dengan memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk memodifikasi uraian tentang aktivitas yang dilaksanakan.

- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Artinya penganalisis pekerjaan kemudian menyusun uraian pekerjaan, jabatan, dan evaluasi pekerjaan.
  - g. Meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan. Artinya penganalisis harus juga memperhitungkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi, apakah dikemudian hari diperlukan pengayaan pekerjaan. Hal ini perlu guna memperhitungkan kemampuan karyawan untuk masa kini dan masa depan supaya mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan walaupun ada pemakaian teknokrat canggih dengan reorganisasi perusahaan.
3. Penggunaan informasi analisis pekerjaan
- Analisis informasi pekerjaan berguna untuk hal-hal berikut
- a. Perekrutan dan seleksi
  - b. Kompensasi
  - c. Evaluasi jabatan
  - d. Penilaian prestasi kerja
  - e. Latihan
  - f. Promosi dan pemindahan
  - g. Organisasi
  - h. Pemberdayaan pekerjaan
  - i. Penyederhanaan pekerjaan
  - j. Penempatan
  - k. Peramalan dan perekrutan
  - l. Orientasi dan induksi

### **C. Uraian Pekerjaan**

Uraian pekerjaan biasa digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan digunakan untuk tenaga kerja manajerial.

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi, hubungan dan aspek-aspek pekerjaan dalam organisasi. Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal berikut.

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab
3. Standart wewenang dan pekerjaan
4. Syarat kerja terurai jelas
5. Mencantumkan fungsi dan aktivitas utama
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya.

### **D. Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri karakter dan yang lainnya dari orang yang akan melakukan pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai hal berikut.

1. Tingkat pendidikan pekerja
2. Jenis kelamin pekerja
3. Keadaan fisik pekerja
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
5. Batas umur pekerja
6. Nikah atau belum
7. Minat pekerja
8. Emosi dan tempramen pekerja
9. Pengalaman pekerja

### **E. Evaluasi Pekerjaan**

Evaluasi pekerjaan adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, peringkat, serta harga atau gaji suatu jabatan.

## **F. Penyederhanaan Pekerjaan**

Penyederhanaan pekerjaan adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin, waktu dan ruangan agar cara yang paling baik dan paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan dapat digunakan.

Penyederhanaan pekerjaan mengakibatkan struktur organisasi perusahaan semakin melebar, pekerjaan terlalu terspesialisasi sehingga mengakibatkan kebosanan bahkan menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar, pekerja semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh.

Sedangkan perluasan pekerjaan adalah memperbanyak tugas atau pekerjaan kepada seseorang karyawan dalam jabatannya untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi sifat pekerjaan yang membosankan. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang masih tetap, tambahan pekerjaan masih dapat dikerjakan.

## **G. Pengayaan Pekerjaan**

Pengayaan pekerjaan adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seorang pejabat dalam jabatannya. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan pada berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada seorang karyawan yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan lebih. Perluasan secara vertikal diterapkan untuk dapat memberikan kepada karyawan kepuasan lebih besar dan kesempatan bagi pengembangan pribadinya. Para karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan manajerial pekerjaan mereka di samping operasionalnya.

## **H. Persyaratan Pekerjaan**

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki seperti telah dijelaskan dimuka bahwa perekrutan adalah proses penarikan,

seleksi, penempatan dan orientasi serta induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## **I. Proses atau Langkah-langkah Pengadaan dan atau Perekrutan Karyawan**

### **1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dihindarkan. Peramalan ini harus didasarkan pada informasi faktor internal dan eksternal perusahaan, yaitu jumlah produksi, ramalan-ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, dan perencanaan karir pegawai.

### **2. Penarikan tenaga kerja**

Penarikan tenaga kerja adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Proses penarikan karyawan yang baik adalah penentuan dasar penarikan, penentuan sumber-sumber penarikan, metode-metode penarikan, dan kendala-kendala penarikan.

### **3. Seleksi penerimaan karyawan**

Seleksi usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi surat lamaran, ijazah sekolah, surat keterangan pekerjaan dan pengalaman, referensi atau rekomendasi, wawancara langsung dengan pelamar, penampilan dan keadaan fisik pelamar, keturunan dari pelamar bersangkutan, dan tulisan pelamar.

Langkah-langkah seleksi meliputi seleksi surat lamaran, pengisian blanko lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, tes penerimaan, tes psikologi, tes kesehatan,

wawancara atasan akhir langsung, dan memutuskan diterima atau ditolak.

#### 4. Pendekatan seleksi

Dikenal dua pendekatan dalam seleksi:

##### a. *Successive hurdles selection approach*

Pendekatan ini mengharuskan setiap calon untuk mengikuti semua prosedur seleksi secara bertahap. Setiap tahap pelamar diuji dan dievaluasi oleh tim seleksi. Hanya calon yang lulus dari seleksi pertama dapat mengikuti seleksi berikutnya, demikian seterusnya.

Kebaikan pendekatan ini adalah efisiensi biaya dan waktu rekrutmen, terutama jika jumlah calon karyawan banyak. Sedangkan keburukannya ialah perusahaan tidak dapat mengetahui informasi kemampuan calon secara keseluruhan, sehingga kemungkinan mendapatkan karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan.

##### b. *Compensatory selection approach*

Dalam pendekatan ini setiap calon diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh prosedur seleksi. Nilai dari setiap seleksi dikumpulkan dan nilai terbesar yang diterima. Dengan pendekatan ini semua kelebihan dan kelemahan calon dapat diketahui dan dapat dicari yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Keburukannya ialah memerlukan waktu dan biaya yang besar terutama jika calon karyawan relatif banyak.

#### 5. Penempatan, orientasi dan induksi karyawan

Penempatan adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon yang diterima pada jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian karyawan dapat mengerjakan tugas pada jabatan bersangkutan.

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul

diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lain pada perusahaan itu.

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk merubah perilaku karyawan baru agar menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan menyadari peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan dengan baik.



## **BAB V**

### **PENGEMBANGAN KARYAWAN**

#### **A. Pentingnya Pengembangan**

Pengembangan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilakukan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metoden ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan pada saat ini maupun masa depan. Pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan ,sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatanyapersaingan di antara perusahaan sejenis.

Pimpinan perusahaan semakin menyadari atau jabatan,sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatanyapersaingan di antara perusahaan sejenis.

Setiap personel perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitasnya baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan nonkarier maupun karier bagi para karyawan baru melalui pelatihan dan pendidikan.

Pemimpin perusahaan semakin yakin jika karyawan baru hanya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang butuh biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang dibidang personalia agar karyawan baru dapat melakukan pekerjaan dengan efektif dan efisien, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberikan peluang perusahaan untuk mendapatkan laba yang semakin besar sehingga balas jasa karyawan dapat dinaikkan.

## B. Definisi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sedangkan latihan bertujuan untuk meningkatkan ketrampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan.

Menurut beberapa tokoh pengembangan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh (Edwin B. Flippo). Sedangkan menurut Andrew F. Sikula pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasidengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. dan latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan teroganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.

## C. Tujuan Pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan pengembangan pada hakiakatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut : *produktifitas kerja* (kualitas dan kuantitas produksi akan semakin baik, karena teknikal skill, human skill dan managerial skill karyawan semakin baik), *efesiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan, moral, karier, konseptual, kepemimpinan, balas jasa dan konsumen*(hasil pruduksi lebih bermutu)

### 1. Prinsip pengembangan

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan.

#### *Program pengembangan*

Program adalah suatu jenis rencana yang konkret karena di dalamnya sudah tercantum sasaran, kebijaksanaan, prosedur,

anggaran dan waktu pelaksanaannya. Jelasnya suatu program sudah pasti dilakukan. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua anggota karyawan agar mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

## 2. Jenis-jenis pengembangan

*Jenis pengembangan secara informal* yaitu karyawan atas keinginan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaannya.

*Pengembangan secara formal* yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan pekerjaan masa kini atau masa datang yang sifatnya nonkarier.

## 3. Peserta pengembangan

Peserta pengembangan dari perusahaan yaitu : *karyawan baru* yaitu karyawan yang baru diterima oleh perusahaan dan mereka diberi pengembangan agar memahami dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya secara lebih efektif dan efisien. *Karyawan lama* yaitu karyawan lama yang ditugaskan untuk mengikuti pengembangan seperti pada Balai Pusat Latihan Kerja.

## D. Pelatih dan Instruktur

### 1. Pelatih

Pelatih yaitu seorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para karyawan. Pelatih berperan penting dalam kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih tersebut terbagi tiga yaitu : *pelatih internal* yaitu pelatih atau tim yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. *Pelatih eksternal* adalah seseorang atau tim pelatih dari luar yang

diminta untuk memberikan pengembangan kepada para karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga pendidikan atau pelatihan. *Pelatih gabungan internal dan eksternal* adalah suatu tim gabungan pelatih yang memberikan pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena dasar teoritis dan praktisnya untuk melakukan pekerjaan akan lebih mantap.

## 2. Syarat-syarat pelatih

Syarat seorang pelatih yaitu : *tehnichal skill* yaitu mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan dan harus memberi semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri dan dapat menumbuhkan kepercayaan. *Communication skills, personality authority, sicial skills tehnichal competent, stabilitas emosi*(dalam artian pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya).

## 3. Proses pengembangan

Proses atau langkah-langkah pengembangan adalah sebagai berikut. *Sasaran* setiap pengembangan harus ditetapkan sasaran yang ingin dicapai. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan. *Kurikulum* juga harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasi harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal. *Sarana*, adanya *peserta* yang mengikuti pengembangan diketahui jumlah banyak atau sedikit. *Pelatih dan pelaksanaan*

## E. Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan 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. Sasaran pengembangan karyawan adalah: Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan. Meningkatkan keahlian dan kecakapan

memimpin serta mengambil keputusan atau *mangerial skill & conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau training dan metode pendidikan atau education.

#### 1. Metode latihan dan training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta. Tingkat pendidikan dasar peserta latar belakang peserta dan lain sebagainya.

Metode latihan menurut Andrew F. Sikula adalah

- a. *On the job* yaitu peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Kelemahan dari metode ini adalah pelaksanaan tidak teratur.
- b. *Vestibule* latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel
- c. *Demonstration and example* ialah latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjesan bagaimana cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan
- d. *Simulation* situasi tau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tpi hanya merupakan tiruan saja.
- e. *Appreticenship* cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan
- f. *Classroom methods* pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kelas, diskusi dan seminar.

#### 2. Metode Pendidikan

Dalam arti sempit metode pendidikan adalah untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif . Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Metode pendidikan menurut Andrew F, Sikula adalah sebagai berikut:

- a. *Training methods atau classroom methods* atau latihan dalam kelas
- b. *Understudies* pengembangan dengan cara praktek
- c. *Job rotation and planned progresion* pengembangan dengan cara pemindahan peserta dari jabatan satu ke jabatan yang lain.
- d. *Coaching and couselling* pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kepada bawahannya.
- e. *Junior board fo executif or multiple management* manajer ikut memikirkan masalah-masalah perusahaan kemudian direkomendasikan kepada manajer lini. Kebaikan metode ini adalah biaya pendidikan murah, mempermudah pengalaman praktis, membantu pencarian manajer yang berbobot. Dan keburukannya adalah pendidikan waktunya cukup lama danperumusak masalah sering bertele-tele
- f. *Committe assigment*
- g. *Busines games* pengembangan dengan cara diadu untuk bersaing dalam memecahkan masalah
- h. *Sensitivity training*
- i. *Other development methods*

### 3. Tolak ukur methode pengembangan

Metode pengembangan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan. Ada beberapa indikator yang perlu diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain:

- a. Prestasi kerjakaryawan
- b. Kedisiplinan karyawan
- c. Absensi karyawan
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin
- e. Tingkat kecelakaan karyawan
- f. Tingkat pemborosan bahan baku , tenaga dan waktu
- g. Tingkat kerja sama karyawan
- h. Tingkat upah insentif karyawan

#### 4. Kendala-kendala pengembangan

Kendala pengembangan yang dilakukan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala tersebut. Karena akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang akan dicapai kurang memuaskan. Kendala-kendala itu berkaitan dengan peserta, pelatih atau instruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum dan dana pengembangan.

### **F. Penilaian Presentasi Karyawan**

#### 1. Pengertian penilaian prestasi karyawan

Penilaian prestasi karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan. Apakah baik, sedang atau kurang. Penilaian ini penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

Untuk jelasnya pengertian penilaian prestasi karyawan tersebut oleh penulis didefinisikan sebagai berikut:

Penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

Penilaian prestasi kerja adalah menilai resiko hasil kerja nyata dengan standart kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan apakah kebijaksanaan apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan dan atau balas jasanya dinaikkan.

Menurut Andrew penilaian adalah proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda. Dan penilaian prestasi adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Dale Yoder penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai

#### 2. Tujuan dan kegunaan penilaian

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana kesuksesan karyawan dalam pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metodenkerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku bawahannya supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan dan kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kacakapan karyawan
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan



### 3. Penilai prestasi karyawan

Untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak.

Syarat-syarat penilai sebagai berikut;

1. Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas.
2. Penilaian hendaknya didasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil dan objektif. Penilai tidak boleh didasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilai supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
4. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum dikenal penilai informal dan formal. *Penilai informal* adalah penilai melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. *Penilai formal* adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Penilai formal ini dibedakan atas penilai individual dan kolektif. *Penilai individual* adalah seorang atasan langsung yang secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya, apakah baik sedang atau kurang. Hasil penelitian kemudian diajukan kepada

atasan langsung untuk disahkan. *Penilai kolektif* adalah suatu tim secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi dan menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut.

#### 4. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan.

Penilai menilai pelaksanaan uraian pekerjaan itu apa baik atau buruk, apa selesai atau tidak, dan apa dikerjakan secara efektif atau tidak. Sebuah standart dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, model untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antar satu hal dengan hal yang lain.

Secara umum standart berarti apa yang kan divcapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar dibedakan atas dua: *tangible standart* yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya. Standart ini di bagi dua yaitu standart dalam bentuk fisis dan dalam bentuk uang yang terbagi atas dasar biaya, standart penghasilan dan investasi. Yang kedua adalah *intangibile standart* yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya.

Unsur-unsur yang dinilai adalah : *kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreatifitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, dan tanggung jawab.*

#### 5. Metode penilaian prestasi karyawan

Skala nilai adalah bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai. Bobot dinyatakan dengan huruf (a,b,c,d,e) atau dengan angka 1 sd 100.

Penilai membuat daftar unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan berbentuk tabulasi dan memberikan bobot nilai untuk setiap unsur itu. Bobot dari unsur-unsur yang dinilai dijumlahkan, kemudian dihitung nilai bobot rata-rata yang menjadi indeks prestasi karyawan bersangkutan ini dinyatakan dengan angka atau huruf yang disebut dengan sangat baik, baik, cukup baik, sedang, atau kurang. Indeks prestasi dijadikan dasar

kebijaksanaan bagi karyawan seperti promosi, demosi atau diberhentikan.

Metode penilaian prestasi pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional (metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis) dalam metode tradisional dikenal beberapa metode antara lain *rating scale* yang penilaiannya dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik. *Employee comparison* penilaian dengan cara membandingkan pekerja satu dengan yang lain, *ceks list*, *freeform essay* dan *critical incident*. Sedangkan metode modern (perkembangan dari metode tradisional dalam menilai karyawan) yang termasuk dalam metode ini adalah *assessment* metode yang dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. *Management by objective* (MBO=MBS) karyawan diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan mempertahankan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya. Ciri MBO=MBS adalah adanya interaksi dengan atasan secara langsung, menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang dan menekankan pada hasil yang hendak dicapai. Kelamáhannya diantaranya pendekatan melalui MBO sangat individualistik untuk menetapkan tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya, jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya dan sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama. Dan metode yang terakhir adalah *Human asset accounting* yaitu faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

#### 6. Kendala-kendala penilaian prestasi karyawan

*Halo effect* merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal dinilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering

mendasarkan penilaian atas dasar rasa (*like or dislike*) bukan atas dasar fisis pikir (*right or wrong*). Bahkan penilai sering ,mempertimbangkan orang ketiga atau keluarga karyawan yang dinilainya, seperti anak pejabat, kesukuan, dan adanya kesalahan penilaian karena hanya meninjau atau melihat secara sepintas saja.

*Hello effect* mengakibatkan indeks prestasi karyawan tidak memberikan gambaran nyata dari karyawan.

#### 7. Tolak ukur penilaian

Ada kesulitan untuk menetapkan tolok ukur dari beraneka macam lapangan atau jabatan dan unsur yang harus dinilai. Tapi juga sukar menetapkan sifat yang dapat dipergunakan sebagai petunjuk cakap tidaknya seorang karyawan pada suatu lapangan pekerjaan.

*Leniency* adalah kesalahan yang dilakukan penilai, karena nilai cenderung untuk memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya itu.

*Stricnest* adalah kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya

*Central tendency* adalah penilai cenderung memberikan nilaisedang

*Personal bias* adalah penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun negatif.

### G. Mutasi Karyawan

#### 1. Pengertian dan tujuan mutasi

##### *Pengertian mutasi*

Salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan. Mutasi ini harus didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan yang bersangkutan.

Dengan adanya mutasi diharapkan dapat memberikan uraian pekerjaan, sifat pekerjaan, lingkungan pekerjaan, dan alat-alat kerja yang cocok bagi karyawan bersangkutan sehingga dapat bekerja secara efisien dan efektif pada jabatan itu.

Istilah yang sama pngertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan job rotation karyawan. Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi / demosi) didalam satu organisasi pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karya karena tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

#### *Tujuan mutasi*

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Untuk meniptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan
4. Untuk menghilangkan rasa bosan / jemu terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karryawan mau menigkatkan karir yang lebih tinggi
6. Untuk pelaksanaan hukuman / sanksi atas pelanggaran yang dilakukan
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persamaan terbuka
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik
10. untuk menyesuaikan pekerjaan dengn kondisi fisik karyawan
11. untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan

*prinsip mutasi* adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktivitas kerjanya meningkat

*dasar mutasi* ada tiga landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal. *Merit system* adalah mutasi karyawan yang di dasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasai kerjanya. *Seniority system* adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja dan pengalaman kerja dari

karyawan bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang di mutasi berdasarkan senioritas belum tentu memaku jabatan baru. *Spoil system* adalah mutasi yang di dasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem ini bersifat suka atau tidak suka / like and dislike.

Cara-cara mutasi ada dua didalam suatu organisasi. *Cara tidak ilmiah* yaitu tidak didasarkan pada norma / standar kritea tertentu, berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah bukan atas prestasi, berorientasi atas banyaknya anggaran bukan atas kebutuhan dan berdasarkan spoil system. *Cara ilmiah* dilakukan dengan: berdasarkan norma atas standar kriteria tertentu seperti analisis pekerjaan, berdasarkan pada kebutuhan yang riil, berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam dan berdasarkan objektivitas yang dapat di pertanggung jawabkan.

*Ruang lingkup mutasi* mencakup semua perubahan posisi baik secara horizontal maupun vertikal. Mutasi ini merupakan penempatan kembali karyawan ke posisi tempat yang baru mencakup mutasi secara horizontal dan vertikal. Mutasi horizontal artinya mencakup mutasi tempat dan mutasi jabatan. Dan mutasi vertikal adalah perubahan posisi, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaan berubah. Promosi dapat menikkan jabatan / pangkat dan demosi adalah penurunan pangkat / jabatan seseorang.

*Sebab dan alasan mutasi* digolongkan atas permintaan sendiri dan alih tugas produktif.

Permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari kekayaan yang bersangkutan dan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Mutasi permintaan sendiri pada umumnya hanya perpindahan kepada jabatan yang peringkatnya sama baik, antar bagian maupun pindah ke tempat lain. Peringkatnya sama artinya kekuasaan dan tanggung jawab maupun besarnya balas jasa tetap sama. Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menepatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan

kecakapannya. Kendala-kendala pelaksanaan mutasi ialah formasi jabatan tidak memungkinkan, pengaruh senioritas, etika dan kesulitan menetapkan standart sebagai kriteria untuk pelaksanaan.

## **H. Promosi Karyawan**

### **1. Peranan dan pengertian promosi karyawan**

Promosi memberikan perran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nanti. Dengan promosi berarti adal kepercayaan dan pengekuhan mengenai kemampuan serta kecakapan karyawan bersangkutan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi. Dengan begitu promosi memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Begitu besar peran promosi karyawab maka sebaiknya manajer personalia harus menetapkan program promosi serta menginformasikan keapda para karyawan.

Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis dan syarat karyawan yang dapat dipromosikan dalam perusahaan berangkutan. Program promosi harus terbuka, baik asas, daar, jenis dan syarat maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan.

Pengertian promosi menurut penulis adalah perpindahan yang memperbesar autharity dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak , stsatus dan penghasilan semakin besar.

### **2. Asas-asas promosi karyawan**

Asas promosi harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui perusahaan memounyai pegangan untuk mempromosikan karyawan.

*Asas-asaas promosi adalah :*

- a. Kepercayaan
- b. Keadilan
- c. Formasi.

### 3. Dasar-dasar promosi

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas untuk mempromosikan seseorang karyawan dalam perusahaan tersebut. Hal ini penting supaya karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Pedoman yang dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

- a. Pengalaman yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang. Kebaikannya adalah penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Kelemahannya adalah seorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, tetapi karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.
- b. Kecakapan yaitu seorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kesulitan dalam kecakapan adalah menentukan tolok ukur kecakapan. Apakah nilai ijazah dipakai sebagai bahan pertimbangan untuk mengukur kemamouan seseorang sedangkan nilai ijazah hanya mencerminkan kecerdasan seseorang pada saat ujian saja.
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

### 4. Syarat-syarat promosi

Dalam mempromosikan karyawan, harus sudah dipenuhi syarat-syarat tertentu yang telah direncanakan dan dituangkan dalam program promosi perusahaan. Syarat-syarat promosi



harus diinformasikan kepada semua karyawan agar mereka mengetahuinya secara jelas.

Persyaratan promosi untuk setiap perusahaan tidak selalu sama tergantung kepada perusahaan masing-masing. Syarat-syarat promosi pada umumnya meliputi hal-hal berikut:

- a. Kejujuran terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengola jabatan tersebut, sesuai kata dengan perbuatannya.
  - b. Disiplin pada dirinya sendiri, tugas-tugasnya serta mentaati peraturan yang berlaku baik tertulis maupun kebiasaan.
  - c. Prestasi kerja yaitu karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggung jawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien.
  - d. Keja sama secara harmonis dengan sesama karyawan baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran perusahaan.
  - e. Kecakapan dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik.
  - f. Loyalitas dalam membela perusahaan atau korps dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya.
  - g. Kepemimpinan yaitu harus menjadi panutan dan memperoleh personality authority yang tinggi dari para bawahannya.
  - h. Komunikatif yaitu berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun dari bawahannya dengan baik sehingga tidak terjadi miskomunikasi
5. Tujuan-tujuan promosi
1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi
  2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.

3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan merelisasikan promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang epat serta penilaian yang tinggi
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan
7. Untuk menambah pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat produktivitas kerjanya juga meningkat
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar untuk memasukkan lamarannya
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya

#### 6. Jenis-jenis promosi

Jenis promosi yang dikenal penulis adalah promosi sementara yaitu seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi seperti pejabat dekan. Promosi tetap yaitu dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk

dipromosikan dan sifat promosi ini adalah tetap. Promosi kecil seperti menaikkan jabatan seseorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta ketrampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang. Dan promosi kering yaitu seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

Pada umumnya setiap orang ingin dipromosikan, tetapi ada juga yang tidak bersedia dengan alasan tertentu diantaranya perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang, atau juga karena tidak ingin pindah ke tempat yang baru dan tempat perpindahannya sangat terpeccil.

## **BAB VI KOMPENSASI**

### **A. Pentingnya Kompensasi**

Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memperoleh pendapatannya berupa laba atau deviden dai modal yang diinvestasikannya. Pendapatan ini besarnya tidak menentu tergantung dari laba perusahaannya bahkan berfungsi dan berperan sebagai pemilik perusahaan dengan modal yang diinvestasikan.

Besarnya balas jasa yang telah ditentukan akan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhannya.

Kompensasi merupakan pengeluaran biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar perusahaan.

Kompensasi dibedakan menjadi dua : *kompensasi langsung* berupa gaji yang dibayarkan secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. *Kompensasi tidak langsung* atau kesejahteraan karyawan. *Benefit dan service* adalah kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka (Drs. Malayu S.P. Hasibuan). Menurut Andrew F. Sikulla kompensasi adalah sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

### **B. Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan dan pemerijtah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan

prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang bekerja dan mengapa ada orang yang tidak bekerja keras, sedangkan orang alain belerja sedang-sedang saja.

Peterson dan Polwman mengatakan bahwa orang mau bekerja dengan alasan:

1. *The desire to live*, keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dai setiap orang
2. *The desire for possessio*, kiinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini merupakan salah satu sebab mengapa orang mau bekerja
3. *The desire for power*, keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki dan mendorong orang mau bekerja.
4. *The desire for recognition*, keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong untuk bekerja..

#### 1. Tujuan kompensasi

Tujuan kompensasi adalah sebagai ikatan kerja sama antara majikan dan karyawan. Kepuasan kerja , pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, pengaruh serikat buruh, dan pengaruh pemerintah.

#### 2. Asas-asas kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil yaitu kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan disesuaikan dengan prestasi kerja mereka. Asas layak dan wajar yaitu dapat memenuhi kebutuhan karyawan pada tingkat normatif yang ideal, tolak ukur layak adalah relatif dan penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

#### 3. Metode kompensasi

Metode kompensasi ada dua: *Metode tunggal* yaitu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah

terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan dijadikan sebagai standarnya. *Metode jamak* yaitu yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan formal bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

### C. Sistem dan Kebijakan Kompensasi

#### 1. Sistem kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan adalah : *sistem waktu* ditetapkan berdasarkan standart waktu sepertijam, minggu atau bulan. Sistem waktu biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unit dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas siste waktu secara periode setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu adalah pengupahan mudah dan besarnya tetap. *Sistem hasil(output)* besarnya upah didasatkan atas kesatuan unit yang dihasilkan oleh pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Sistem ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap. Kebaikan sistem ini adlah memberikan kesemoatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. *Sistem borongan* yaitu cara pengipahan dan penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan balas jasa sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

#### 2. Kebijaksanaan kompensasi

Kebijaksanaan kompensasi, baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

#### 3. Waktu pembayaran kompensasi

Artinya kompensasi dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik dan akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan bersangkutan.

Jadi kebijaksanaan kompensasi harus diprogram dengan baik dan diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya bermanfaat kepada semua pihak.

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

##### **1. Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi**

Antara lain adlah sebagai berikut:

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja, jika penawaran lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif kecil dan sebaliknya.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar pula begitu juga sebaliknya.
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan, apabila serikat buruh kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar.
- d. Produktifitas kerja karyawan baik dan banyak maka komoensasi akan semakin besar.
- e. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya menetapkan besarnya batas upah/jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan.
- f. Biaya hidup yang tinggi maka kompensasi juga akan semakin besar.
- g. Posisi jabatan karyawan mempengaruhi gaji dan kompensasi yang diberikan.
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan berpengaruh dalam penetapan gaji /balas jasa yang akan diterimanya, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik.
- i. Kondisi perekonomian nasional juga mempengaruhi tingkat upah /kompensasi, karena apabila perekonomian nasioanal sedang maju maka keduanya juga akan semakin besar
- j. Jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko yang besar maka tingkat upah/jasa semakin besar

juga karena membutuhkan kecakaapan serta ketelitian untuk mengerjakannya.

## 2. Teori upah insentif

### *Piece rate*

*Upah perpotong proporsional* dibayar berdasarkan produktifitas pekerja dikalikan tarif upah yang didapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standart. *Upah perpotong taylor* digunakan dengan cara mengatur tarif yang bberbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi ketika outputnya mencapai rata-rata atau lebih akan menerima upah perpotong lebih besar daripada karyawan dengan produtivitas yang rendah. *Upah per potong kelompok* adalah dengan menentukan standart atau kelompok. Merekanyang berada diatas standart kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif, sedangkan yang berada dibawah standart akan dibayar sebesar jam kerja denga tarif per jamnya.

## 3. Upah insentif kombinasi menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Upah insentif adalah kombinasi antar waktu yang hemat dan aktifitas kerja. Misalnya karyawan A dan B adalah dosen. Dosen A selain mengajar aktivitasnya yang lain adalah menulis buku. Mengadakan penelitian, pengabdian masyarakat, dan kegiatan lainnya. Karena aktivitasnya banyak ia dapat mengumpulkan *kum* yang ditentukan dalam jangka 2ntahun. Dengan demikain ia dapat memperjusngksn akreditasnya ke golongan dan pangkatnya yang lebih tinggi. Sedangkan dosen B dalamjangka waktu 2 tahun aktivitasnya kurang sehingga ia tidak dapat memperjuangkan akreditas golongannya,

Cara kombinasi ini merupakan motivator yang posit bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional.



## BAB VII PENGINTEGRASIAN

### A. Pentingnya Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda dalam organisasi.

Karyawan tidak dapat diberlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor produksi lainnya (mesin). Karyawan juga harus selalu diikuti sertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Tujuan perusahaan dapat tercapai jika karyawan bekerja dengan bergairah dengan tujuan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangan untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Masalah pengintegrasian adalah menyatukan keinginan agar tercipta kerja sama yang serasi serta saling menguntungkan. Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan.

Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia, motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama dan *collective bargaining*.

Jadi pengintegrasian sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak.

*Tujuan pengintegrasian* adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapinya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

*Prinsip pengintegrasian* adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan.

*Metode pengintegrasian* adalah suatu cara pendekatan dan pemecahan masalah yang berdasarkan atas analisis ilmu pengetahuan. Dengan metode ini diharapkan pemecahan masalah dapat dipertanggung jawabkan. Metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut:

1. Hubungan antar manusia
2. Motivasi
3. Kepemimpinan
4. Kesepakatan kerja bersama
5. *Collective bargaining*

## **B. Hubungan Antar Manusia**

Hubungan antar manusia adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama.

Hubungan antar manusia akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya tujuan bersama yang berdasarkan atas saling pengertian, harga-menghargai, saling menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok/karyawan.

Manajer hendaknya dalam menciptakan hubungan antar manusia harus memahami masalah kepribadian dan perilaku dari setiap individu.

*Kepribadian* adalah serangkaian ciri relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, budaya, dan lingkungan. Serangkaian variable ini menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku seorang individu.

*Teori kepribadian*

*Teori sifat* atau ciri merupakan bagian bentuk kepribadian, petunjuk jalan bagi tindakan dan merupakan sumber keunikan

individu. Sifat/ciri cenderung dapat diduga sebagai pengarah perilaku individu berbuat dengan cara yang konsisten dan khas.

*Teori psikodinamis*, Freud menerangkan perbedaan individual dalam kepribadian dengan mengemukakan bahwa orang menghadapi perangsangnya yang utama secara berbeda-beda. Perbedaan ini terletak pada Id dan Ego. Id adalah bagian yang primitif dan tidak sadar dari kepribadian. Id bekerja secara tidak rasional dan secara impulsif, tanpa mempertimbangkan apakah yang diinginkan itu mungkin atau dapat diterima. Ego adalah gudang dari nilai individu, termasuk sikap moral yang dibentuk oleh masyarakat. Secara kasar superego sesuai dengan hati nurani. Superego sering bertentangan dengan Id. Id ingin mengerjakan apa yang dirasa baik, sedang superego cenderung mengerjakan apa yang benar.

*Teori humanistik* ialah kepribadian memberi tekanan pada perkembangan dan perwujudan dari individu. Teori ini menekankan pentingnya cara mempersiapkan dunia mereka dan kekuatan yang mempengaruhinya.

*Carl Roger* melakukan pendekatan humanistik atau berpusat pada orang. Carl Roger menasihati agar mendengarkan apa yang dikatakan orang mengenai dirinya sendiri. Tiap pendekatan teoritis berusaha menerangkan sifat khas dari individu yang memengaruhi pola perilakunya.

### **C. Pengertian dan teori Motivasi**

#### **1. Pengertian motif dan motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil optimal.

Motivasi semakin penting karena manajer mambagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Memotivasi karyawan sangat sulit, diantaranya karena hal-hal berikut:

1. Apakah yang mendorong seseorang bergairah bekerja?
2. Mengapa ada orang yang bekerja keras untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi, sedangkan orang lain walupun dia mampu, cakap, dan terampil, prestasi kerjanya rendah saja?
3. Alat motivasi apa yang harus diberikan supaya karyawan bersedia bekerja keras?

Kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerjamenyangkut hal-hal berikut:

- a. Kebutuhan fisik seperti makan, minum, perumahan, seks, dan semacamnya, di samping itu kebutuhan akan rasa aman alam menikmati
- b. Kebutuhan sosial adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan, status, dihormati, diterima, serta disegani dalam pergaulan masyarakat.
- c. Kebutuhan egistik adalah kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sendiri sesuatu pekerjaan sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya.
- d. Kegairahan kerja adalah kemauan dan kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Dengan mengetahui perilaku manusia, apa sebabnya orang mau bekerja, dan kepuasan-kepuasan apa yang dinikmatinya maka seorang manajer akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

Jadi motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja aktif, dan trintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motiv adalah suatu perangsang keinginan (want) dan dayan gerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai

tujuan tertentu yang ingin dicapai. Perbedaan pengertian keinginan dan kebutuhan (needs) adalah keinginan (want) dari setiap orang yang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang, dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan semua orang adalah sama. Misalnya semua orang butuh makan (needs), tapi jenis makanan yang diinginkannya (want) tidak selalu sama tergantung pada selera masing-masing individu. Hal inilah yang menyulitkan manager untuk memberikan alat motivasi yang tepat bagi setiap individu bawahannya.

G.R. Terry mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan. Motivasi itu tampak dalam dua segi yang berbeda. Dari segi *dinamis* motivasi tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya. Dari segi *statis* motivasi tampak sebagai kebutuhan sekaligus juga sebagai perangsang untuk dapat menggerakkan, mengerahkan, dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut ke arah yang diinginkan.

## 2. Tujuan motivasi

Tujuan motivasi antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 3. Asas-asas motivasi

Asas motivasi ini mencakup beberapa asas diantaranya: *asas mengikutsertakan* yaitu mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. *Asas komunikasi* yaitu menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya, dan kendala yang dihadapi. Dengan asas ini motivasi kerja bawahan akan meningkat. Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. *Asas pengakuan* yaitu memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin jika mereka mendapat pengakuan dan kepuasan dari usahanya. Dalam memberikan pengakuan terhadap bawahannya harus dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja yang diberikannya. *Asas wewenang yang didelegasikan* yaitu mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan pegawai untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melakukan tugas atasan atau manajer. Dalam pendelegasian ini, manajer harus meyakinkan bawahan bahwa karyawan mampu dan dipercaya dapat menyelesaikan tugas itu dengan baik. Asas ini memotivasi moral/gairah bekerja bawahan sehingga semakin tinggi dan antusias. *Asas perhatian dan timbal balik* yaitu memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

#### Kesimpulan

Asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

#### 4. *Model-Model Motivasi*

Model motivasi berkembang dari teori klasik (tradisional) menjadi teori modern, sesuai dengan perkembangan peradaban dan ilmu pengetahuan. Perbandingan antara dasar kefalsafahan teori klasik (tradisional) dengan teori modern dibedakan dalam dua hal.

*Pertama:* teori klasik menitikberatkan pada analisis dan penguraian (spesialisasi), sedangkan teori modern penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan, serta menyajikan seluruh pandangan yang dibutuhkan.

*Kedua:* teori klasik secara langsung telah menyatakan *unidimensi* bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua. Sedangkan teori modern biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang *multidimensi*. Misalnya motivasi bukan saja untuk memenuhi kebutuhan fisik, tetapi juga harus memberi kepuasan rohani.

##### Model-model motivasi

*Model tradisional* mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi, motivasi bawahan hanya untuk mendapatkan insentif saja. *Model hubungan manusia* mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. *Model sumber daya manusia* mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, untuk memotivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan/kebijakan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Motivasi moral/gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan

kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

#### 5. Metode Motivasi

Ada dua motivasi. *Motivasi langsung (direct motivation)* adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi keebutuhan serta kepuasannya. *Motivasi tak langsung (indirect motivation)* adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas yang mendukung dan menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

#### 6. Alat-alat motivasi

Alat motivasi yang diberikan kepada bawahan dapat berupa *material incentive* dan *nonmaterial incentive*. *material incentive* adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan seperti uang dan barang-barang. *Nonmaterial incentive* adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi seperti penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

#### 7. Jenis-jenis motivasi

Ada dua jenis motivasi keduanya adalah : *motivasi positif* yaitu manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standart. Dengan motivasi positif semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Jenis kedua adalah *motivasi negative* yaitu manajer memotivasi bawahan dengan standart mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negative ini semangat kerja bawahan dalam jangka pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, akan tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Kedua jenis motivasi ini sering digunakan oleh suatu perusahaan. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Yang jadi masalah adalah kapan motivasi positif dan negatif dapat efektif merangsang gairah kerja karyawan. Motivasi positif aktif untuk



jangka panjang dan negative untuk jangka pendek. Akan tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

#### 8. Proses mutasi

*Tujuannya* adalah dalam proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu tujuan organisasi baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

*Mengetahui kepentingan* adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

*Komunikasi efektif* dilakukan dengan baik terhadap bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhi supaya insentif tersebut diperolehnya.

*Integrasi tujuan* yaitu proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan ialah pemenuhan kebutuhan kekuasaan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

*Fasilitas* bantuan diberikan kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

*Team work* yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan, *team work* penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

#### 9. Teori-teori motivasi

Teori motivasi diklasifikasikan atas beberapa kelompok yaitu:

##### 1. Teori kepuasan

Teori kepuasan yaitu mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri

orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung dan menghentikan prilakunya.

Hal yang memotivasi semangat kerja seseorang adalah untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil atau nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa dari jasa yang diberikan kepada perusahaan. Jadi pada dasarnya seseorang akan bertindak atau semangat kerja untuk dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Semakin tinggi kebutuhannya semakin giat orang untuk bekerja.

Penganut teori motivasi ini adalah : *teori motivasi klasik atau teori kebutuhan tunggal* teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologinya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya (Frederik Winslow Taylor). Konsep dasar teori ini adalah orang akan giat apabila mendapat imbalan materi yang sesuai dengan tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka memproduksi semakin besar penghasilan mereka. Jadi pekerja hanya dapat dimotivasi dengan memberikan imbalan materi dan jika balas jasanya ditingkatkan maka dengan sendirinya gairah bekerjanya meningkat.

*Maslow's need hierarchy theory* yaitu seseorang bekerja karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang. Dalam artian jika kebutuhan pertama terpenuhi maka kebutuhan kedua akan muncul menjadi kebutuhan pertama dan seterusnya. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki yakni: *kebutuhan fisik dan biologis* (physiological needs) yaitu kebutuhan untuk bertahan hidup seperti makan dan minum serta rumah. *Kebutuhan keselamatan* (safety and security needs) yaitu kebutuhan akan kebebasan dari ancaman kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan. *Kebutuhan sosial* (affiliation or acceptance needs or belongingness) yakni kebutuhan sosial, teman, afiliasi, interaksi, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok

pekerja dan masyarakat lingkungan. *Kebutuhan akan penghargaan atau prestise* (esteem or status needs) kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat lingkungan. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. *Aktualisasi diri* (self actualization) kebutuhan akan aktualisasi diri dengan menggunakan kemampuan, ketrampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh.

*Herzberg's two faktor motivation theory* yaitu **pertama** kebutuhan akan kesehatan atau kebutuhan akan pemeliharaan atau *meintinance factor* berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman dan kesehatan badaniah. **Kedua** faktor pemeliharaan menyangkut kebutuhan psikologis seseorang. Kebutuhan ini meliputi serangkaian kondisi intrinsik, kepuasan pekerjaan, yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat yang dapat menghasilkan prestasi pekerjaan yang baik.

*Teori X dan teori Y Mc. Gregor* adalah teori yang dikemukakan oleh Mc. Groger adalah seorang guru besar manajemen pada lembaga teknik Massachusetts. Teori X dan Y ini dikemukakan dalam bukunya *the human side of enterprise* (segi manusiawi perusahaan) teori ini didasarkan pada asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas dapat dibedakan atas manusia penganut X (teori tradisional) dan manusia penganut teori Y (teori demokratik).

#### **Teori X**

1. Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
2. Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawab dengan cara mengkambinghitamkan orang lain
3. Karyawan lebih suka dibimbing, dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya.
4. Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan tujuan organisasi

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa, dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas. Tipe kepemimpinan teori X adalah *otoriter* sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada *prestasi* kerja.

#### **Tipe Y**

1. Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
2. Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan ambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal. Mereka kreatif dan inovatif mengembangkan dirinya untuk memecahkan persoalan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan pada pundaknya. Jadi mereka selalu berusaha mendapatkan metode kerja yang terbaik.
3. Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori ini memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerja sama, dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran. Mc. Groger memandang suatu organisasi efektif sebagai organisasi apabila menggantikan pengawasan dan pengarahan dengan integrasi dan kerja sama serta karyawan itu berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

*Mc.clelland's achievement motivation theory* teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepas dan digunakan tergantung

pada kekuatan-dorongan motivasi seseorang dan situasinya serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh (Mc. Clelland)

1. kekuatan dan kebutuhan dasar yang terlibat
2. harapan keberhasilan dan
3. nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal-hal yang memotivasi seseorang adalah:

*Kebutuhan akan prestasi (nAch)* merupakan daya gerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang, karena itu n Ach akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal. Karyawan akan antusias untuk berprestasi tinggi, asalkan kemungkinan untuk itu diberikan kesempatan. Seseorang menyadari hanya dengan mencapai prestasi kerja yang tinggi akan dapat memperoleh pendapatan yang besar. Dengan pendapatan yang besar akhirnya memiliki serta memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

*Kebutuhan akan afiliasi (nAf)* menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Oleh karena itu, n Af ini yang merangsang gairah kerja karyawan karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut:

1. kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
2. kebutuhan akan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*)
3. kebutuhan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)
4. kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)

*kebutuhan akan kekuasaan (n Pow)* merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan, n Pow akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik. Ego manusia ingin lebih berkuasa dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan. Persaingan

ditumbuhkan secara sehat oleh manajer dalam memotivasi bawahannya, supaya mereka termotivasi untuk bekerja giat.

*Teori motivasi Claude S. George* mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana di lingkungan ia bekerja yaitu:

1. upah yang adil dan layak
2. kesempatan untuk maju/promosi
3. pengakuan sebagai individu
4. keamanan kerja
5. tempat kerja yang baik
6. penerimaan oleh kelompok
7. perlakuan yang wajar
8. pengakuan atas prestasi

*teori kebutuhan model Edward* mengatakan bahwa ada 15 macam kebutuhan yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang yaitu sebagai berikut:

1. *Achievement*: kebutuhan untuk dapat melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain
2. *Deference*: kebutuhan untuk mendengarkan orang lain, mengikuti petunjuk yang diberikandan penyesuaian diri terhadap adat istiadat
3. *Order*: kebutuhan untuk melakukan sesuatu secara teratur
4. *Exhibition*: kebutuhan untuk menjadi pusat perhatian orang lain
5. *Autonomi*: kebutuhan untuk tidak tergantung pada orang lain
6. *Affiliation*: kebutuhan untuk berhubungan dengan lingkungan
7. *Intraseption*: kebutuhan untuk memahami perasaan orang lain
8. *Succorance*: kebutuhan untuk mendapat bantuan, simpati dan efeksi dari orang lain
9. *Dominance*: kebutuhan untuk mendominasi kelompok
10. *Abasement*: kebutuhan perasaan bersalah dan diberi hukuman

11. *Nurturance*: kebutuhan untuk membantu orang lain
12. *Change*: kebutuhan untuk melakukan pembaruan, tidak suka rutinitas, senang bepergian serta melawan adat istiadat
13. *Edurance*: kebutuhan untuk dapat bertahan pada suatu kegiatan hingga selesaidan tidak menyukai gangguan pada saat bekerja
14. *Heterosexuality*: kebutuhan untuk medekati lawan jenis dan ingin dianggap menarik oleh lawan jenis
15. *Aggression*: kebutuhan untuk mempertanyakan pendapat orang lain

## 2. Teori motivasi proses

Teori ini pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai dengan keinginan manajer. Apabila diperhatikan secara mendalam teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika bekerja baik sat ini, hasilnya akan diperoleh baik untuk hari esok. Jadi hasil yang akan dicapai tercermin bagaiman proses kegiatan yang dilakukan seseorang.

Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan.

Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya, sebaliknya jika harapan tidak tercapai karyawan akan menjadi malas. Yang termasuk dalam teori motivasi proses adalah:

*Teori harapan* yang dikemukakan oleh Viktor Vroom mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting. **Pertama** harapan adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol yang menunjukkan tak ada kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu sampai angka

positif menunjukkan kepastian hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku. **Kedua** nilai adalah akibat dari perilaku tertentu mempunyai nilai/martabat tertentu (daya atau nilai memotivasi) bagi setiap individu tertentu. **Ketiga** pertautan adalah persepsi dari individu bahwa hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan hasil tingkat kedua. Vroom mengemukakan bahwa pertautan dapat mempunyai nilai yang berkisar antara minus satu (-1) yang menunjukkan persepsi bahwa tercapainya tingkat kedua adalah pasti tanpa hasil tingkat pertama tidak mungkin timbul dengan tercapainya hasil tingkat pertama dan positif (+1) yang menunjukkan bahwa hasil tingkat pertama perlu dan sudah cukup untuk menimbulkan hasil tingkat kedua. Karena hal ini menggambarkan sesuatu gabungan atau asosiasi maka *instrumentaly* dapat dipikirkan sebagai pertautan atau korelasi.

*Teori keadilan* merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/salah) bukan atas suka/tidak suka (like or dislike.)

*Teori pengukuhan* didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misal promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Teori ini terdiri dari dua jenis yaitu:

1. Pengukuhan positif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat
2. Pengukuhan negatif yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif diterapkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat.



#### D. Pemimpin dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari *leader*.

Pemimpin (*leader=head*) adalah seorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi

*Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat kepemimpinan dan kewibawaan. Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan

*Head* adalah seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinannya hanya atas kekuasaan yang dimilikinya. Bahwa bawahan adalah untuk pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap, sedang bawahan dianggap hanya pelaksana keputusannya saja.

*Kepemimpinan* adalah cara seseorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi

*Kepemimpinan pancasila* ialah kepemimpinan yang memiliki jiwa pancasila, yang memiliki wibawa dan aya untuk membawa serta dan memimpin masyarakat lingkungan ke dalam kesadaran kehidupan kemasyarakatan dan kenegaraan berdasarkan pancasila dan UUD 1945. Asas kepemimpinan ini adalah sikap konsisten dan konsekuen dalam menghayati dan mengamalkan pancasila.

1. Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, seberapa besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau pemimpin itu menganut sistem setralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak ikut serta untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

Falsafah pemimpin ialah "bawahan adalah untuk pemimpin/atasan". Bawahan hanya bertugas sebagai

pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Orientasi kepemimpinan difokuskan hanya untuk peningkatan produktifitas kerja karyawan dengan kurang memerhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pemimpin menganut sistem manajemen tertutup kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahan.

2. Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah "pimpinan adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pemimpin dengan mempertimbangkan saran atau ide yang diberikan bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar
3. Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang terhadap bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas dan leluasa dalam melakukan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan menhambill keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan pada bawahan.
4. Kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul hersey dan Kenneth H. Blanchard di pusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Samapi tahun 1982 mereka bekerja sama secara kontinu menyempurnakan kepemimpinan situasional. Setalh itu blanchardt dan rekannya mulia memodifikasi model kepemimpinan ini. Awalnya model ini memang mengacu pada pendekatan model praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru, atau orang tua untuk

membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain.

Menurut kepemimpinan situasional tidak ada satu carapun yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Gaya kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

#### **E. Kesepakatan Kerja Bersama dan Collective Bargaining**

Kesepakatan kerja bersama (KKB) berperen penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan. Dengan KKB diharapkan permasalahan yang dihadapi karyawan dengan perusahaan dapat diatasi dengan baik,

KKB adalah adanya musyawarah dan mufakat antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dengan landasan musyawarah dan mufakat diharapkan tercipta integrasi yang serasi dalam perusahaan.

Problem KKB ialah sering kali pimpinan serikat karyawan, bukan memperjuangkan kebutuhan karyawan, tetapi diperalat oleh pimpinan perusahaan.

Collective bargaining adalah adanya perundingan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh dalam menetapkan keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh.

Collective bargaining didasarkan atas perundingan yang berarti adu kekuatan, siapa yang mempunyai posisi kuat maka dialah yang banyak menentukan keputusan. Sedang KKB didasarkan atas musyawarah dan mufakat dalam menetapkan keputusan bukan atas diadu.

Collective bargaining dapat diibaratkan seperti demokrasi barat, sedang KKB seperti demokrasi pancasila.

Jadi untuk menciptakan dan membina integrasi yang baik dalam perusahaan dapat diusahakan dengan human relation,

motivasi, kepemimpinan, KKB dan collective bargaining melalui peranan komunikasi dua arah.

## **BAB VIII**

### **PEMELIHARAAN**

#### **A. Pentingnya Pemeliharaan**

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Agar karyawan bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loya dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan akan bekerja dengan baik apabila tidak diperhatikan.

Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan an atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Edwin B. Flippo mengemukakan bahwa pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan.

Tujuan pemeliharaan adalah :

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turnover* karyawan
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang haarmonis

## 8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

### Asas-asas pemeliharaan

#### 1. Asas manfaat dan efisiensi

Pemeliharaan uang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak menjadi sia-sia

#### 2. Asas kebutuhan dan kepuasan

Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

#### 3. Asas keadilan dan kelayakan

Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama dan semangat kerja meningkat.

#### 4. Asas peraturan legal

Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan atas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah

#### 5. Asas kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jaangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

## **B. Metode Penelitian**

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan

metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Pemeliharaan keamanan, kesehatan, dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

#### 1. Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing dan evaluative*.

Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol inilah komunikator menyampaikn informasinya kepada komunikan.

Hanry Clay Lingrend berkata, *effective leadership means effective communication* atau kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi efektif

Sedangkan Lawrence D. Brennan berpendapat : *management is communication* atau manajemen adalah komunikasi.

Komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dari komunikator kepada komunikan agar antar mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dlam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Komunikasi tidak dapat efektif 100% karena ada hambatan semantis, tenis, biologis, fisiologis, dam kecakapan. Komunikasi akan efektif apabila disampaikan dengan komunikasi dua arah.

Dengan komunikasi yang baik akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. Jadi manajemen terbuka akan mendukung terciptanya pemeliharaan keamanan dan kesehatan loyal yang baik dari para karyawan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui musyawarah dan mufakat. Disinilah pentingnya komunikasi dalam menciptakan pemeliharaan karyawan dalam perusahaan.

## 2. Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja (G.R. Terry). Manajer yang efektif dapat menciptakan pemeliharaan karyawan yang baik dengan cara menerapkan insentif yang paling tepat.

*Metodeinsentif* yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik. Manajer yang cakap selalu memperhatikan prestasi kerja setiap individu bawahannya supaya ia dapat memberikan insentif yang sesuai untuk memotivasi gairah kerja mereka itu.

### *Jenis-jenisinsentif*

*Insentifpositif* adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang prestasi kerjanya diatas standart.

*Insentifnegatif* adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya di bawah standart.

### *Bentuk-bentuk insentif*

*Nonmaterial Insentif* adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam atau medali.

*Sosial insentif* adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji.

*Material insentif* adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga



dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

### **C. Pengertian dan Program Kesejahteraan**

Setelah karyawan diterima, dikembangkan, mereka perlu memotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai pensiun. Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan/kompensasi pelengkap/fringe benefits/gaji tersembunyi/indirect compensation/employee welfare. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap karyawan terhadap perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah.

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong manajer menetapkan program kesejahteraan karyawan yang harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan kelayakan dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan.

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung. Benefit meliputi program perusahaan seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan. Sedangkan service adalah berupa fisiknya/bendanya seperti mobil dinas dan lain-lain (Andrew F. Sikula).

Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit dan pensiun (Dale Yoder).

Tujuan pemberian kesejahteraan terhadap karyawan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan pada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktifitas kerja karyawan
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

*Jenis-jenis kesejahteraan*

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Mushala/masjid	Puskesmas
2.	Uang makan	Kafetaria	Jemputan
3.	Uang transpor	Olahraga	karyawan
4.	Uang	Kesenian	Penitipan bayi
5.	lebaran/natal	Pendidikan/seminar	Bantuan hukum
6.	Bonus/gratifikasi	Cuti dan cuti hamil	Penasihat
7.	Uang duka	Koperasi dan toko	keuangan
8.	kematian	Izin	Asuransi/astek
	Pakaian dinas		Kredit rumah
	Uang pengobatan		

#### **D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Keselamatan dan kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan yang bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya.

Hal inilah yang mendorong pentingnya KKK ditanamkan pada diri para karyawan bahkan perlu diberikan hukuman bagi karyawan yang tidak memakai alat-alat pengaman seperti masker, sarung tangan dan lain-lain, saat bekerja. KKK ini merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.

#### **E. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)**

HIP adalah hubungan paara pelaku dalam proses produksi barang dan jasa(buruh, pengusaha, dan pemerintah) berdasarkan atas nilai yng merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila pancasila dan UUD 1945yang tumbuh dan berkembang di atas pribadi bangsa dan kebudayaan nasional Ciri-ciri khas HIP

1. HIP didasarkan atas ketuhanan yang maha esa, kemanusiaan yang adil dan beradab,persatuan indonesia, kerakyatan yang dipimpin oleh hikmah dan kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, keadilan bagi seluruh rakyat indonesia.
2. HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila pancasila yng berbunyi
  - a. Sesutau hubungan perburuhan yang berdasarkan asas ketuhanan yang maha esa, yaitu hubungan yang

- mengakui dan meyakini kerja sebagai pengabdian manusia kepada tuhan yang maha esa dan sesama
- b. Didasarkan atas kemanusiaan yang adil dan beradab tidak menganggap buruh sekedar faktor produksi, tetappi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya
  - c. Suatu hubungan perburuhan dalam dirinya mengandung asas yang dapat mendorong ke arah persatuan indonesia, tidak membedakan golongan, perbedaan keyakinan, politik, paham, maupun kelamin. Pada pokoknya seluruh orientasi ditujukan pada kepentingan nasional
  - d. Suatu hubungan perburuhan didasari atas asaas prinsip permusyawaratan untuk mencari mufakat, berusaha menghilangkan perbedaan dan mencari persamaan kearah persetujuan antara burh dan pengusaha. Pada pkoknya meyakini bahwa setiap permasalahan perbedaan yang timbul tidak diselesaikan dengan paksaan sepihakk
  - e. Suatu hubungan perburuhan yang mndorong kearah terciptanya keadilan bagi seruh rakyat mindonesia dan untuk itu selurh hasil upaya bangsa, khususnya didalam pembangunan ekonomi harus dapat dinikmati bersama secara serasi, seimbang, dan merata. Serasi dan seimbang dalam arti bagian yang memadai sesuai dengan fungsi dan prestasi pelaku. Merata dalam arti nasional meliputi sekuruh daerah secara vertikal meliputi seluruh kelompok masyarakat.
3. HIP dadasarkan atas suasana serta keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara pihak yang tersangakut dalam keseluruhan proses produksi yaitu buruh, pengusaha pemerintah dan masyarakat
  4. HIP berpegang pada Tridarma di man buruh, pengusaha dan pemerintah terciota saling merasa memiliki, memelihara dan terus-menerus mwas diri yang mengandung asas partnertship dan tanggung jawab bersama

Asas-asas untuk mencapai tujuan

1. HIP didalam mencapai tujuan mendasarkan diri pada asas pembangunan nasional yaitu:
  - a. Asas amnfaat
  - b. Asas usaha bersama dan kekeluargaan
  - c. Asas demokrasi
  - d. Asas adil dan merata
  - e. Asas keseimbangan
2. HIP di dalam mencapai tujuan juga mendasarkan diri atas 3 asas kerja sama:
  - a. Buruh dan pangusaha/pimpinan adalah teman seperjuangan dalam proses produksi yang berarti baik bburuh atau pengusaha wajib bekerja sama serta membantu dalam kelancaran usaha dengan meningkatkan kesejahteraan dan menaikkan produksi
  - b. Buruh dan pengusaha/pimpinan pengusaha adalah teman seperjuangan dalam keuntungan, yang berarti keuntungan yang diterima perusahaan dinikmati bersama dengan bagian yang layak
  - c. Buruh dan pengusaha/pimpinan pengusaha adalah teman seperjuangan dalam mempertanggung jawabkan kepada
    - Tuhan yang maha esa
    - Bangsa dan negara
    - Masyarakat sekeliling
    - Buruh beserta keluarganya
    - Perusahaan tempat mereka bekerja.

Dengan demikian dalam HIP tak ada tempat bagi sikapn saling berhadapan atau penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah. Jadi HIP juga mewujudkan terciptanya pemeliharaan karyawan baik

## **BAB IX KEDISIPLINAN**

### **A. Pentingnya Kedisiplinan**

Kedisiplinan adalah fungsi operatif dari manajemen sumber daya manusia dan yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan semakin tinggi prestasi kerja yang didapat perusahaan.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan padanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik.

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya tanpa paksaan.

Jadi seseorang yang bersedia mematuhi peraturan serta melaksanakan tugas-tugasnya baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Kedisiplinan diartikan jika karyawan selalu datang dan pulang pada waktunya, mengerjakan pekerjaan dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku.

### **B. Indikator Kedisiplinan**

Indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja

sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Jika pekerjaan itu diluar kemamouan atau jauh di bawah kemampuannya maka ksungguhan sdan kedisiplinan masyarakat rendah.

2. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh bawahannya. Pimpinann harus memberi contoh yang baik, jujur, adil serta sesuaikata denga perbuatannya. Pimpinan juga mengharapakan kedisiplinan bawahannya jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Pepetah lama mengatakan *guru kencing berdiri, murid kencing berlari* atau pepatah batak *singkam batang na singkam tunas atau harimau tidak mungkin beranak domba*.
3. Balas jasa ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik, perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terim kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya. jadi balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin besar kedisiplinan karyawan.
4. Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan kerja, karena ego dan sifat manusia yang selali merasa dirinya penting dan minta diberlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akak merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahanny.
5. Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling aktif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan

perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku serta prsetasi bawahannya.

Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, dan pengawasan dari atasan.

Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dankedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduete setiap bawahan dinilai objektif. Waskat bukan hany mengawasi moral kerja dan kedisiplinan karyawan saja, tetap juga harus berusaha mencari sistem kerja yang lebih efektif. Jadi waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinannya kedisiplinan karuawan yang baik.

6. Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan . dengan sanksi hukuman yang semakin berat karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan sksn kurang. Berat dan ringannya sanksi hukuman yang diterapkan ikut mempengaruhi baik/buruknya kedisiplinan karyawan.
7. Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaann. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksii hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang tegas menerapkan hukuman bagi karyawan akan disegani dan diakui kepemiminannya oleh bawahan.
8. Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertikal maupun horizontal di antara semua karyawannya. Terciptanya human relationship yang serasi akan



mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang aman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi disiplin karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

### **C. Persaingan dan Konflik**

Persaingan dan konflik sering terjadi antara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama, latar belakang yang heterogen sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat dan salah paham.

Konflik yang bersifat negatif, emosional dan merusak kerja sama, akan merugikan perusahaan. Konflik terjadi di antara individu karyawan, kelompok dengan kelompok, vertikal (atasan dan bawahan), maupun horizontal di antara sesama individu karyawan. Konflik yang tidak teratasi akan menimbulkan konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi. Semua itu akan menimbulkan kerugian perusahaan.

Persaingan adalah kegiatan yang berdasarkan atas sikap rasional dan emosional dalam mencapai prestasi kerja yang terbaik. Persaingan dimotivasi oleh ambisi untuk memperoleh pengakuan, penghargaan dan status sosial yang terbaik.

Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam memperoleh kemenangan. Konflik akan menimbulkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi jika tidak dapat diselesaikan.

Adapun yang menyebabkan persaingan dan konflik adalah sebagai berikut:

1. Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik di antara individu atau kelompok karyawan. Setiap karyawan atau kelompok selalu berjuang untuk mencapai pengakuan yang lebih baik dari orang lain. Hal ini termotivasi timbulnya persaingan atau konflik dalam memperoleh prestasi terbaik

2. Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik
  3. Kebutuhan material dan nonmaterial yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik. Pada dasarnya setiap orang menginginkan kebutuhan material dan nonmaterial yang lebih baik dari orang lain sehingga timbullah persaingan atau konflik
  4. Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapat itulah yang paling tepat.
  5. Saklah paham sering terjadi di antara orang-orang yang bekerja sama. Karena salah paham inilah persaingan atau konflik di antara individu atau kelompok terjadi
  6. Perasaan dirugikan karena perbuatan orang lain akan menimbulkan persaingan atau konflik. Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain
  7. Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Prilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan agar menimbulkan perkelahian di antara karyawan. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek.
- Jadi persaingan dan konflik dapat dirangsang oleh internal dan eksternal organisasi perusahaan.

*Kebaikan persaingan*

- Evaluasi diri/intropeksi diri demi kemajuan
- Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat
- Mengembangkan diri demi kemajuan dorongan persaingan
- Memotivasi dinamika organisasi dan kreativitas karyawan

### *Keburukan konflik*

- Kerja sama kurang serasi dan harmonis di antara para karyawan
- Memotivasi sikap-sikap emosional karyawan
- Menimbulkan sikap apriori karyawan
- Meningkatkan absen dan turnover karyawan
- Kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat.

## **D. Kepuasan Kerja Stress dan Frustrasi**

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepeuasan kerja dalam pekerjaan adalah keoyasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja., penempatan, perlakuna dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih baik mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

Kepuasan diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya. Karyawan yang lebih baik suka menikmati kepuasannya diluar pekerjaan lebih mempersoalkan balas jasa dari pada pelaksanaan tugasnya.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh faktor berikut:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
3. Berat rngannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerja
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan monoton atau tidaak.

*Kepuasan kerja dan disiplin*

Kepuasan kerja mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, artinya jika kepuasan diperoleh dari pekerjaan maka kedisiplinan karyawan baik

*Kepuasan kerja dan umur karyawan*

Umur karyawan mempengaruhi kepuasan kerja, karyawan yang masih muda tuntutan kepuasan kerjanya tinggi.

*Kepuasan kerja dan organisasi*

Besar kecilnya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja karyawan semakin menurun karena peranan mereka semakin kecil dalam mewujudkan tujuan dan sebaliknya.

*Kepuasan kerja dan kepemimpinan*

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pimpinan dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipasi memberikan kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijaksanaan perusahaan.

Stress karyawan timbul akibat kerja tidak terwujud dari pekerjaannya. Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses, dan kondisi seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi stress karyawan adalah :

1. Beban kerja yang sulit dan berlebihan
2. Tekanan dan sikap pimpinan yang kurang adil dan wajar
3. Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
4. Konflik antara pribadi dengan pimpinan atau kelompok kerja
5. Balas jasa yang terlalu rendah
6. Masalah keluarga seperti anak-istri dan mertua.

Frustrasi adalah stress karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan timbulnya frustrasi. Frustrasi akan menimbulkan perilaku yang aneh dari orang tersebut. Frustrasi adalah keadaan emosional, ketegangan pikiran dan perilaku yang tidak terkendalikannya dari seseorang.

Manajer harus sedini mungkin mengatasinya dengan pendekatan kejiwaan dan keimanan atau membawanya berobat ke psikolog. Hal ini yang menuntut agar setiap pemimpin

memiliki penglihatan sosial, kemampuan berfikir abstrak, dan keseimbangan emosional.

Audit personalia adalah mengevaluasi kualitas, kuantitas, dan kegiatan personalia yang dilakukan dalam perusahaan.

Tujuan audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan personalia dengan maksud untuk mengetahui nilai efektifitas, mengenali aspek yang masih dapat diperbaiki.

Pelaksanaan audit hendaknya mencakup evaluasi fungsi personalia. Prosedur penggunaan personalia dan dampak kegiatan mereka dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat

Audit personalia memberikan gambaran yang jelas bagi manajer kualitas dan kuantitas personalia yang dimilikinya.

## **BAB X**

### **PEMBERHENTIAN**

#### **A. Pengertian Pemberhentian**

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah ini sinonim dengan separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Fungsi pemberhentian harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan, karena telah diatur oleh undang-undang dan memberikan resiko bagi perusahaan maupun untuk karyawan bersangkutan. Pemberhentian harus sesuai dengan undang-undang No. 12 Tahun 1964 KUHP dan seizin P4D atau P4P dengan keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “tenggang waktu saat dan izin pemberhentian”. Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang dilepas membawa biaya penarikan, seleksi, pengembangan dan proses produksi berhenti.

Karyawan yang dilepas akan kehilangan pekerjaan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan biologis, sosiologis, ekonomis, dan kejiwaannya. Manajer dalam melaksanakan pemberhentian harus memperhitungkan untung ruginya, apalagi kalau diingat bahwa saat karyawan diterima adalah dengan cara baik-baik, sudah selayaknya perusahaan melepas mereka dengan cara yang baik pula.

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Pemberhentian terjadi karena perundang-undangan artinya seseorang karyawan terpaksa diberhentikan dari organisasi perusahaan karena terlibat organisasi terlarang atau karyawan bersangkutan dihukum karena perbuatannya. Misal terlibat G-30-S/PKI atau melanggar hukum.

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan karena karyawan itu menurut perusahaan tidak akan memberikan keuntungan lagi.

Pemberhentian atas keinginan sendiri terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapatkan kepuasan kerja perusahaan bersangkutan. Misal balas jasanya rendah, perlakuan kurang baik.

## **B. Alasan Pemberhentian**

Pemberhentian oleh perusahaan berdasarkan alasan berikut:

1. Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan darinsuatu perusahaan. Misal karyawan anak-anak. WNA, atau terlibat organisasi terlarang
2. Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikan seseorang karyawan baik secara terhormat ataupun dipecat. Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal berikut:
  - a. Karyawantidak mampu menyelesaikan pekerjaannya
  - b. Perilaku dan disiplinnya kurang baik
  - c. Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan
  - d. Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain'
  - e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan

Konsekuensi pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Karyawan dengan status masa percobaan diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon
- b. Karyawan dengan status kontrak diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon
- c. Karyawan dengan status tetap, jika diberhentikan harus diberikan uang pesangon yang besarnya disesuaikan oleh perusahaan.

## RIWAYAT HIDUP



**Nashar, SE, MM., M.Si.**, lahir di Pamekasan pada tanggal 06 Juni 1965, tepatnya di Desa Bulay Kecamatan Galis Kabupaten Pamekasan. Putera kelima dari delapan bersaudara dari pasangan Suami Istri Sukarno dan Misni.

Pada tanggal 17 Mei 1992 melangsungkan pernikahan dengan Dra. Suhaina, M.Pd dan dikaruniai tiga orang putera yakni : M.R. Hidayat (18 tahun), M.R. Firdausi (15 tahun, dan M.R. Fahmiriansyah (11 tahun)

Penulis adalah Dosen tetap di Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri (STAIN) Pamekasan. Pendidikan MI Al-Faizin Galis pada tahun 1979, MTs. Al-Mukhlisin tahun 1982, PGAN Pamekasan tahun 1987, S1 IAIN Sunan Ampel Pamekasan Jurusan Pendidikan Agama Islam tahun 1993, S1 Ekonomi (SE) Jurusan Manajemen STIE KOSGORO Jember tahun 2006, S2 Ekonomi (MM) Prodi Manajemen Pemasaran Universitas Wijaya Putra Surabaya tahun 2001, S2 Administrasi Publik (M.Si) Universitas Wijaya Putra Surabaya tahun 2006.



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Salah satu hal yang inti dan utama dalam perusahaan adalah tentang sumber daya manusia. Dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama meraih kesuksesan perusahaan. Sumber daya manusia ini harus dimanaj sedemikian rupa agar menjadi kekuatan yang dahsyat untuk memajukan dan mengembangkan usahanya.

Buku berjudul "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" merupakan buku komprehensif yang membahas tentang pengelolaan sumber daya manusia.

Buku ini sangat tepat dibaca para mahasiswa, dosen dan pengusaha yang hendak mengembangkan wawasannya dan juga kemampuannya dalam manajemen sumber daya manusia.

**Pena**  
SALSABILA

Penerbit dan Percetakan  
Jl. Tales II No. 1 Surabaya  
Telp. 031-72001887. 081249995403

ISBN: 978-602-9045-45-1

