

Dr. Dra. Nilawati Fiernaningsih, M.A.B.

Drs. Pudji Herijanto, M.A.B.

Ellyn Eka Wahyu S.Sos., M.A.B

Rachma Bhakti Utami, S.E., M.A.B.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



litrus.

Dr. Dra. Nilawati Fiernaningsih, M.A.B.

Drs. Pudji Herijanto, M.A.B.

Ellyn Eka Wahyu S.Sos., M.A.B

Rachma Bhakti Utami, S.E., M.A.B.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

 Penerbit
litrus.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Ditulis oleh:

Dr. Dra. Nilawati Fiernaningsih, M.A.B.

Drs. Pudji Herijanto, M.A.B.

Ellyn Eka Wahyu S.Sos., M.A.B

Rachma Bhakti Utami, S.E., M.A.B.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh

PT. Literasi Nusantara Abadi Grup

Perumahan Puncak Joyo Agung Residence Kav. B11 Merjosari

Kecamatan Lowokwaru Kota Malang 65144

Telp : +6285887254603, +6285841411519

Email: literasinusantaraofficial@gmail.com

Web: www.penerbitlitnus.co.id

Anggota IKAPI No. 340/JTI/2022



Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Cetakan I, Februari 2024

Perancang sampul: An Nuha Zarkasyi

Penata letak: An Nuha Zarkasyi

ISBN : 978-623-114-492-8

x + 178 hlm. ; 15,5x23 cm.

©Februari 2024

PRAKATA

Buku ajar ini disusun untuk memberikan landasan kokoh bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi yang tertarik dalam menggali lebih dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Pendekatan interdisipliner kami mencakup psikologi, ekonomi, dan aspek-aspek lain yang relevan, dengan harapan dapat memberikan pemahaman holistik terhadap dinamika manusia di lingkungan kerja.

Selama proses penyusunan, kami berusaha untuk menyajikan materi dengan bahasa yang jelas dan mudah dipahami, dilengkapi dengan contoh kasus aktual dan inovatif. Kami berharap buku ini tidak hanya menjadi sumber referensi akademis, tetapi juga panduan praktis bagi para profesional yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia.

Kami menyadari bahwa dunia manajemen sumber daya manusia terus berkembang seiring perubahan zaman, dan buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif terhadap pemahaman dan praktik di lapangan. Kritik dan saran dari para pembaca sangat kami harapkan guna penyempurnaan di masa mendatang.

Akhir kata, semoga buku ini membantu pembaca menjelajahi kompleksitas manajemen sumber daya manusia, mendorong refleksi kritis, dan memberikan pandangan yang mendalam terhadap strategi-strategi efektif dalam mencapai kinerja optimal organisasi.

Malang, Januari 2024

Tim Penyusun

Daftar Isi

PRAKATA	iii
----------------------	-----

BAB 1

PENDAHULUAN	1
--------------------------	---

A. Capaian Pembelajaran	1
B. Konsep MSDM	1
C. Peran dan Fungsi MSDM	3
D. Tujuan MSDM	4
E. Mekanisme Pengelolaan Sumber Daya Manusia	7
F. Keberadaan SDM Membantu Perusahaan Dalam Mencapai Tujuan	8
G. Memperbaiki Pengelolaan SDM yang ada saat ini	9
H. Rangkuman	9
I. Latihan Soal	11

BAB 2

PENGADAAN KARYAWAN	13
---------------------------------	----

A. Capaian Pembelajaran	13
B. Pentingnya Pengadaan Karyawan	13
C. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)	16
D. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan	17
E. Spesifikasi Pekerjaan	18
F. Evaluasi Pekerjaan	20
G. Penyederhanaan Pekerjaan	21
H. Pengayaan Pekerjaan	22
I. Persyaratan Pekerjaan	23
J. Rangkuman	28
K. Latihan Soal	29

BAB 3

PENGEMBANGAN KARYAWAN..... 31

A. Capaian Pembelajaran.....	31
B. Pentingnya Pengembangan	31
C. Definsi Pengembangan.....	32
D. Tujuan Pengembangan.....	33
E. Jenis-Jenis Pengembangan.....	35
F. Peserta Pengembangan	35
G. Pelatih atau Instruktur.....	36
H. Proses pengembangan.....	38
I. Metode-Metode Pengembangan	39
J. Rangkuman.....	41
K. Latihan Soal.....	42

BAB 4

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR 45

A. Capaian Pembelajaran.....	45
B. Pengertian Perencanaan dan Pengembangan Karir.....	45
C. Pengertian Karir.....	47
D. Pengembangan Karir	48
E. Internal dan External Mobility.....	51
F. Internal dan External Mobility.....	52
G. Latihan Soal.....	53

BAB 5

PENILAIAN DAN KINERJA 55

A. Capaian Pembelajaran.....	55
B. Pengertian Penilaian Kinerja	55
C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	56
D. Elemen Penilaian Kinerja	58
E. Metode Penilaian Kinerja.....	60
F. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja	61
G. Rangkuman.....	65
H. Latihan Soal.....	66

BAB 6

MOTIVASI..... 69

A. Capaian Pembelajaran.....	69
B. Pengertian Motivasi.....	69
C. Kebutuhan Karyawan.....	70
D. Pengelolaan Motivasi Karyawan.....	74
E. Rangkuman.....	75
F. Latihan Soal.....	76

BAB 7

KOMPENSASI..... 77

A. Capaian Pembelajaran.....	77
B. Pengertian Kompensasi.....	77
C. Penilaian Pekerjaan dan Sistem Imbalan.....	80
D. Fungsi dan Tujuan Pengupahan.....	81
E. Faktor-faktor Yang Berpengaruh Pada Pengupahan.....	82
F. Upah Insentif.....	82
G. Tunjangan atau Kompensasi Pelengkap.....	83
H. Pengintegrasian.....	83
I. Rangkuman.....	84
J. Latihan Soal.....	85

BAB 8

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA..... 87

A. Capaian Pembelajaran.....	87
B. Kebijakan Perusahaan.....	87
C. Kebijakan Pihak Manajemen.....	89
D. Jenis Paparan Bising.....	92
E. Instrumen Pengukuran.....	93
F. Efek Bising Pada Tenaga Kerja.....	94
G. Pelaksanaan Manajemen Pengendalian Bising.....	95
H. Noise Control Program.....	96
I. Rangkuman.....	97
J. Latihan Soal.....	98

BAB 9

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK) 101

A. Capaian Pembelajaran.....	101
B. Pengertian Hubungan Kerja	101
C. Bentuk Perjanjian Kerja.....	102
D. Perjanjian Pekerjaan	103
E. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	104
F. Rangkuman.....	106
G. Latihan Soal.....	107

BAB 10

BUDAYA KERJA DAN ORGANISASI109

A. Capaian Pembelajaran.....	109
B. Pengertian Budaya Kerja	109
C. Urgensi Budaya Kerja.....	110
D. Budaya Organisasi	112
E. Rangkuman.....	112
F. Latihan Soal.....	113

BAB 11

STRES KERJA 115

A. Capaian Pembelajaran.....	115
B. Definisi Stress Kerja	115
C. Bentuk Stres Kerja.....	116
D. Strategi Perusahaan Dalam Meminimalisir Stress Kerja.....	118
E. Strategi Individu Dalam Meminimalisir Stress Kerja.....	118
F. Rangkuman.....	119
G. Latihan Soal.....	119

BAB 12

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) 121

A. Capaian pembelajaran	121
B. Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB).....	121
C. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)	122
D. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB	123
E. Pengukuran Organizational Citizenship Behavior (OCB)	123
F. Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)	124

G. Dampak OCB Terhadap Kinerja Organisasi.....	126
H. Rangkuman.....	127
I. Latihan Soal.....	128

BAB 13

WORK-LIFE BALANCE (WLB)..... 131

A. Capaian Pembelajaran.....	131
B. Pengantar.....	131
C. Work-Family Conflict.....	132
D. Dampak dari Konflik antara Pekerjaan dan Keluarga.....	135
E. Pengertian Work-Life Balance.....	137
F. Komponen Work-Life Balance.....	138
G. Faktor-Faktor Tercapainya Work-Life Balance.....	140
H. Manfaat Work Life Balance.....	141
I. Strategi Menyeimbangkan Kehidupan Keluarga Dan Pekerjaan.....	143
J. Rangkuman.....	145
K. Latihan Soal.....	146

BAB 14

KOMITMEN KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI.....149

A. Capaian Pembelajaran.....	149
B. Definisi Komitmen.....	149
C. Definisi Komitmen Karyawan.....	150
D. Definisi Komitmen Organisasional.....	150
E. Tiga (3) Pilar Komitmen Karyawan Terhadap Organisasi....	151
F. Manfaat Komitmen Karyawan.....	152
G. Ciri-Ciri Karyawan Yang Berkomitmen.....	153
H. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan...	154
I. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi.	156
J. Cara Membangun Komitmen Organisasi.....	157
K. Rangkuman.....	159
L. Latihan Soal.....	160

BAB 15

KEPUASAN KERJA..... 161

A. Capaian Pembelajaran.....	161
B. Definisi Kepuasan Kerja.....	161

C. Model Kausalitas Kepuasan Kerja	162
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja	165
E. Dimensi Kepuasan Kerja.....	166
F. Manfaat Kepuasan Kerja	168
G. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan.....	169
H. Rangkuman.....	170
I. Latihan Soal.....	171

DAFTAR PUSTAKA.....	173
----------------------------	------------

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Capaian Pembelajaran

Bagian ini mengulas tentang tentang konsep dasar MSDM, melibatkan penjelasan prinsip-prinsip yang mendasarinya dan perannya yang strategis dalam mencapai tujuan organisasi. Diluar itu, diharapkan peserta mata kuliah dapat melakukan analisis kebutuhan sumber daya manusia, mengidentifikasi kompetensi yang dibutuhkan karyawan, serta merancang dan melaksanakan proses rekrutmen dan seleksi yang efektif. Keterampilan merancang program pengembangan karyawan, mengelola kinerja, dan menangani konflik interpersonal dianggap sebagai capaian kunci dari mata kuliah ini. Pemahaman terhadap aspek etika dan tanggung jawab sosial dalam MSDM, serta kemampuan mengelola sistem penggajian dan manfaat karyawan secara adil dan transparan diharapkan tercapai. Pemahaman hukum ketenagakerjaan dan kemampuan mengelola perubahan organisasi juga menjadi bagian integral dari keterampilan yang diperoleh setelah menyelesaikan mata kuliah ini.

B. Konsep MSDM

Istilah Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dikenal dalam ranah bisnis. SDM merujuk pada individu yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, umumnya dikenal sebagai karyawan. Namun, SDM tidak hanya terbatas pada individu yang bekerja di unit bisnis tertentu atau sebagai karyawan. Konsep SDM dapat lebih luas diartikan sebagai potensi

manusia untuk berkontribusi dalam berbagai bidang tanpa batasan yang ketat terhadap lingkup pekerjaan formal. SDM menjadi unsur yang sangat berharga dalam konteks organisasi, baik itu di sektor bisnis berorientasi keuntungan maupun di sektor non-profit. SDM dipahami sebagai sumber daya potensial manusia yang mampu berkreasi dan berkontribusi dalam berbagai bidang. Oleh karena itu, konsep SDM tidak hanya terkait dengan karyawan dalam arti yang sempit. SDM memegang peran krusial dalam keberlanjutan suatu organisasi. Tanpa adanya SDM, atau karyawan, suatu organisasi akan mengalami kesulitan bahkan mungkin tidak dapat menjalankan kegiatan usaha untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen dan pengembangan SDM menjadi aspek yang sangat penting agar organisasi dapat mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan dan visinya.

Sebagai unsur terpenting dari organisasi, manusia memiliki karakter, perilaku, dan prinsip yang berbeda satu sama lain. Maka untuk menyelaraskan kerja organisasi membutuhkan sebuah alat yang berupa sistem untuk mengatur orang-orang yang berkegiatan di dalamnya. Alat ini disebut manajemen. Manajemen adalah disiplin ilmu dan seni yang melibatkan pengaturan efektif dan efisien dari sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan.

Sedangkan MSDM menitikberatkan pada pengaturan dan penyesuaian kerja orang-orang yang terlibat dalam kegiatan sebuah organisasi, bahwa karyawan yang ada dalam suatu organisasi adalah manusia bukan mesin serta bukan sebagai sumber daya bisnis yang dapat diperlakukan untuk menghasilkan *profit* secara langsung. SDM adalah sumber daya yang merupakan pelaku atau subyek yang menghasilkan *profit*, bukan obyek yang menghasilkan *profit*.

Konsep tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, menurut beberapa ahli dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Amstrong (1994) menyatakan bahwa MSDM melibatkan pengelolaan orang-orang dengan cara terbaik untuk kepentingan organisasi.

2. Kenooy, seperti yang dijelaskan oleh Alwi (2010), memaparkan bahwa MSDM dapat menjadi metode untuk mengoptimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikannya ke dalam strategi bisnis.
3. Storey, dalam tulisan Alwi (2012), mengemukakan pendekatan khusus terhadap manajemen sumber daya manusia dengan tujuan mencapai keunggulan kompetitif. Ini dilakukan melalui perancangan strategi sumber daya manusia yang memperhatikan tingkat kemampuan dan komitmen yang tinggi, serta terkait erat dengan struktur organisasi, budaya perusahaan, dan metode-metode persone.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan cara dan seni dalam mengatur hubungan dan peran sumber daya manusia atau pengelolaan sumber daya insani yang berhubungan dengan penggunaan sumber daya yang lain dalam suatu perusahaan/instansi/organisasi sehingga mampu memberikan kontribusi secara optimal untuk mencapai tujuan.

C. Peran dan Fungsi MSDM

Secara keseluruhan, bagian SDM memiliki fungsi, peran, tugas, dan tanggung jawab yang meliputi:

1. Proses Seleksi Tenaga Kerja
Proses seleksi tenaga kerja melibatkan penilaian kebutuhan organisasi, penyusunan deskripsi pekerjaan, perancangan strategi perekrutan, dan penempatan karyawan. Metode berbasis data diperlukan untuk menemukan bakat terbaik. Organisasi perlu menganalisis kebutuhan tenaga kerja dan mempertimbangkan faktor internal dan eksternal. Data statistik Sumber Daya Manusia menjadi kunci untuk rencana perekrutan yang efektif. Proses rekrutmen melibatkan analisis jabatan, pembuatan deskripsi pekerjaan, dan spesifikasi pekerjaan.

2. **Pengembangan dan Evaluasi Karyawan**
Pengembangan karyawan melibatkan pembekalan agar mereka dapat menguasai tugas dan tanggung jawab sesuai job description. Program pengembangan melibatkan pelatihan, magang, dan bimbingan oleh senior. Evaluasi karyawan dilakukan untuk menilai kinerja, kompetensi, dan sesuai karakteristik pekerjaan. Evaluasi menjadi dasar keputusan terkait pengembangan karir, kompensasi, dan keputusan perusahaan tentang karyawan.
3. **Kompensasi dan Perlindungan Karyawan**
Imbalan dalam bentuk kompensasi sebagai hasil dari produktivitas dan keterampilan karyawan perlu disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja. Perlindungan kerja yang efektif juga merupakan hal penting untuk menjaga kesejahteraan karyawan. Dalam merancang metode kompensasi, penting untuk memperhatikan persepsi dan kebutuhan karyawan guna membentuk hubungan kerja yang positif antara perusahaan dan karyawan.
4. **Pemutusan Hubungan Kerja**
Pemutusan hubungan kerja bisa disebabkan oleh berbagai alasan, seperti berakhirnya periode kontrak, pelanggaran disiplin, atau faktor lainnya. Pengelolaan hubungan kerja pasca reformasi membutuhkan perhatian khusus agar tidak menimbulkan masalah. Demo pegawai setelah pemutusan sepihak seringkali terjadi, menunjukkan kompleksitas hubungan kerja dalam kondisi ekonomi dan sosial yang berubah.

D. Tujuan MSDM

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk mengoordinasikan orang-orang di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Meningkatkan kontribusi produktif individu atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan melalui pendekatan yang sistematis, strategis, etis, dan sosial. Manajer dan departemen sumber daya manusia dapat

mencapai komunikasi yang optimal dengan karyawan untuk mencapai tujuan bersama dalam perusahaan atau organisasi.

Misi dan tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus memperhatikan keseimbangan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia, serta keterlibatan orang-orang secara langsung maupun tidak langsung. Kegagalan manajemen dalam menjalankan tugasnya berpotensi merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.

1. Tujuan Sosial Manajemen SDM: Bertujuan agar organisasi dapat menanggung tanggung jawab sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan Organisasional Manajemen SDM: Merupakan sasaran formal untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya secara umum, termasuk efektivitas dan produktivitas organisasi.
3. Tujuan Fungsional Manajemen SDM: Mengarah pada tujuan untuk menjaga kontribusi departemen SDM agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi, termasuk pemenuhan kebutuhan karyawan.
4. Tujuan Individual Manajemen SDM: Merupakan tujuan pribadi setiap anggota organisasi yang mereka usahakan mencapainya melalui aktivitas dalam lingkup organisasi.

Tujuan Perusahaan Terkait SDM:

1. Meningkatkan keterampilan dan kompetensi karyawan.
2. Mendorong produktivitas dan kreativitas di tempat kerja.
3. Menjaga lingkungan kerja yang inklusif dan berdaya.
4. Memberikan manfaat dan perlindungan yang sesuai terhadap karyawan.
5. Mengkomunikasikan kebijakan dan visi perusahaan kepada seluruh anggota organisasi.
6. Visi, Misi, dan Strategi Perusahaan

Manajemen memiliki tanggung jawab untuk memberikan arah dan pengelolaan yang efektif pada organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi elemen penting dalam mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan. Pengelolaan SDM mencerminkan pentingnya pengembangan potensi individu, pluralitas di antara karyawan, dan penerapan strategi yang baik.

Nilai Pekerjaan bagi Individu dan Organisasi:

1. Bagi Individu: Pekerjaan memengaruhi standar kehidupan dan status sosial ekonomi seseorang.
2. Bagi Organisasi: Pekerjaan menjadi sarana bagi organisasi untuk mengekspresikan eksistensinya, mencapai tujuan, dan mendukung eksistensi melalui produk dan pelayanan yang unggul.

Manajemen SDM memiliki peran krusial dalam mencapai tujuan-tujuan ini, mencakup pengelolaan sumber daya manusia, perencanaan, pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inklusif.

Analisis jabatan atau pekerjaan pada dasarnya bertujuan untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

1. Apa yang harus dilakukan?
2. Bagaimana cara melakukannya?
3. Mengapa pekerjaan tersebut perlu dilakukan?

Alasan pentingnya analisis jabatan atau pekerjaan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi fungsi-fungsi sosial pekerjaan secara sistematis.
2. Mengungkap dimensi-dimensi dalam fungsi sosial suatu pekerjaan yang dapat diperluas dan dikembangkan, dan pada akhirnya digunakan untuk menetapkan persyaratan bagi pekerja yang kompeten.
3. Memberikan panduan kepada para pekerja untuk mengidentifikasi kemampuan yang diperlukan guna memenuhi tuntutan fungsi sosial dari pekerjaan tersebut.

E. Mekanisme Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Kesadaran mengenai pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM) bukanlah suatu konsep yang baru. Manusia secara alami selalu mempertimbangkan cara untuk memenuhi kebutuhan dasar seperti pangan, sandang, dan tempat tinggal dalam kehidupannya. Sejarah peradaban manusia dimulai dari upaya manusia untuk memperoleh dan memanfaatkan sumber daya manusia sendiri guna memenuhi kebutuhan hidup dan menjaga kelangsungan hidupnya.

Setiap orang yang bertanggung jawab atas manajemen suatu organisasi akan melakukan pengelolaan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam enam jenis, yang umumnya dikenal dengan istilah 6M.

Man (Manusia)

Money (Uang)

Material (Fisik)

Machine (Teknologi)

Method (Metode)

Market (Pasar)

Mekanisme manajemen untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan melibatkan:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM): Menitikberatkan pada arah pergerakan organisasi atau perusahaan serta kondisi SDM saat ini menuju kondisi yang diinginkan.
2. Rekrutmen: Dilakukan saat organisasi mengalami kekurangan karyawan atau membutuhkan tenaga kerja baru.
3. Seleksi: Departemen SDM melakukan penyaringan pelamar melalui wawancara, tes, dan pemeriksaan latar belakang, kemudian

- merekomendasikan pelamar yang memenuhi persyaratan kepada manajer untuk pengambilan keputusan akhir.
4. Pelatihan dan Pengembangan: Kualitas SDM erat kaitannya dengan perkembangan organisasi atau perusahaan; jika SDM berkualitas rendah, strategi organisasi atau perusahaan mungkin terganggu.
 5. Penilaian Prestasi Kerja: Menjadi faktor kunci dalam pengembangan organisasi atau perusahaan secara efektif dan efisien.
 6. Kompensasi: Pengaturan yang penting dalam organisasi, terutama untuk perusahaan yang berorientasi pada profit, guna memelihara dan mempertahankan prestasi kerja karyawan.
 7. Pemeliharaan Keselamatan Tenaga Kerja: Sikap organisasi di perusahaan menunjukkan keinginan untuk mencapai tujuan tanpa mengorbankan kepentingan karyawan, menyadari bahwa karyawan adalah penentu akhir keberhasilan suatu organisasi.

F. Keberadaan SDM Membantu Perusahaan Dalam Mencapai Tujuan

Sebagai suatu ilmu, manajemen memiliki konsep yang bersifat universal, melibatkan kerangka berpikir, ilmu, kaidah, dan prinsip-prinsipnya. Pengetahuan dasar-dasar manajemen memungkinkan seorang manajer melaksanakan fungsi-fungsi manajemen secara efektif.

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi faktor kunci dalam konteks reformasi, memiliki keterampilan dan daya saing tinggi untuk menghadapi persaingan global yang semakin meningkat. Peningkatan daya saing di pasar dunia yang terbuka merupakan tantangan utama, dan keunggulan kompetitif menjadi krusial dalam meningkatkan kinerja perusahaan, terutama dalam persaingan global.

Manajemen memiliki alasan penting dalam organisasi, termasuk: a) Manajemen diperlukan untuk mencapai tujuan kelompok, organisasi, atau perusahaan. b) Manajemen dibutuhkan untuk menciptakan keseimbangan antara tujuan, sasaran, dan kegiatan pihak-pihak berkepentingan seperti pengusaha, kreditor, nasabah, masyarakat, dan pemerintah. c) Manajemen

diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja dalam organisasi atau perusahaan.

Rekrutmen dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi aspek krusial karena tanpa SDM yang kompeten, organisasi atau perusahaan mungkin berjalan lambat, meskipun dapat bertahan. Oleh karena itu, pengelolaan SDM menjadi fokus penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk memastikan pemenuhan tujuan organisasi serta menjawab tantangan dan dinamika yang ada di lingkungan global saat ini.

G. Memperbaiki Pengelolaan SDM yang ada saat ini

Dua aspek krusial terkait Sumber Daya Manusia (SDM) di Indonesia melibatkan ketidakseimbangan antara permintaan kesempatan kerja dan penawaran angkatan kerja. Pada krisis ekonomi tahun 1998, angkatan kerja nasional mencapai 92,73 juta orang, sementara kesempatan kerja yang tersedia hanya sekitar 87,67 juta orang. Hal ini menyebabkan jumlah pengangguran terbuka mencapai 5,06 juta orang dan terus meningkat hingga mencapai sekitar 8 juta orang.

Selain itu, tingkat pendidikan angkatan kerja Indonesia masih relatif rendah, dengan sekitar 63,2% didominasi oleh pendidikan dasar. Kondisi ini menunjukkan adanya kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja di berbagai sektor. Untuk mengatasi hal ini, perlu peningkatan kualitas tenaga kerja dan penawaran lebih banyak kesempatan kerja, terutama dalam membangun perusahaan yang mampu menghasilkan produk berdaya saing tinggi. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan permintaan tenaga kerja dan memberikan kesempatan kepada mereka yang belum mendapatkan pekerjaan.

H. Rangkuman

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) didefinisikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Konsep MSDM

menekankan bahwa karyawan bukan hanya mesin atau sumber daya bisnis, melainkan pelaku yang berkontribusi pada profit organisasi. Peran dan fungsi MSDM sangat penting, terutama dalam pelaksanaan seleksi tenaga kerja. Proses seleksi melibatkan analisis kebutuhan, rekrutmen, dan penempatan tenaga kerja dengan memanfaatkan metode berbasis data.

Pengembangan dan evaluasi karyawan juga menjadi fokus MSDM, di mana program pelatihan dan evaluasi kinerja digunakan untuk meningkatkan produktivitas dan kompetensi karyawan. Memberikan kompensasi dan perlindungan kepada karyawan juga menjadi aspek penting MSDM, dengan penekanan pada keadilan dan keseimbangan kondisi pasar tenaga kerja.

Tujuan MSDM mencakup aspek sosial, organisasional, fungsional, dan individual. Pengelolaan SDM diarahkan untuk mengoordinasikan orang-orang dalam organisasi guna mencapai tujuan bersama. Mekanisme pengelolaan SDM melibatkan perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian prestasi kerja, kompensasi, dan pemeliharaan keselamatan tenaga kerja. Setiap langkah ini dijelaskan sebagai bagian integral dari manajemen yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Keberadaan SDM membantu perusahaan mencapai tujuan dengan menggambarkan enam tipe sumber daya yang disebut sebagai 6M, serta menguraikan mekanisme pengelolaan SDM sebagai fondasi penting bagi pencapaian tujuan organisasi. Keterampilan dan daya saing SDM menjadi kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan di pasar global yang semakin terbuka. Perbaikan pengelolaan SDM di Indonesia dapat dicapai dengan menyoroti ketidakseimbangan antara permintaan dan penawaran kesempatan kerja, rendahnya tingkat pendidikan angkatan kerja, dan perlunya peningkatan kualitas tenaga kerja serta peluang pekerjaan.

I. Latihan Soal

1. Jelaskan yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)?
2. Jelaskan apa tugas MSDM itu?
3. Jelaskan apa tujuan dari MSDM itu sendiri?
4. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe dengan istilah 6M. Sebutkan dan jelaskan keenam sumber daya tersebut.
5. Sub Topik: Seleksi Karyawan
Sebuah perusahaan sedang mencari karyawan baru untuk posisi manajer proyek. Jelaskan langkah-langkah seleksi yang dapat dilakukan oleh tim HR untuk memastikan pemilihan karyawan yang tepat.
6. Sub Topik: Evaluasi Kinerja
Seorang manajer HR bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam timnya. Bagaimana pendekatan yang tepat untuk menilai kinerja karyawan secara objektif dan adil?
7. Sub Topik: Pengembangan Karyawan
Sebutkan beberapa strategi yang dapat diterapkan oleh sebuah organisasi untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi karyawan mereka. Berikan contoh konkret untuk setiap strategi.
8. Sub Topik: Manajemen Konflik
Bagaimana seharusnya manajer SDM menangani konflik antar-karyawan di lingkungan kerja? Berikan beberapa langkah konkret yang dapat diambil untuk menyelesaikan konflik dengan efektif.
9. Sub Topik: Keseimbangan Kerja dan Kehidupan
Organisasi semakin menyadari pentingnya keseimbangan kerja dan kehidupan. Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan.

10. Topik: Remunerasi dan Kompensasi

Sebuah perusahaan ingin meningkatkan kepuasan karyawan melalui sistem remunerasi yang lebih baik. Jelaskan komponen-komponen yang harus dipertimbangkan dalam merancang program kompensasi yang efektif dan berkelanjutan.

BAB 2

PENGADAAN KARYAWAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab pengadaan karyawan mencakup sejumlah aspek kunci yang berperan penting dalam memastikan keberhasilan proses perekrutan dan penempatan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Pertama, dapat diukur melalui efisiensi dalam menarik calon karyawan yang berkualifikasi melalui berbagai strategi pemasaran dan penyebaran informasi lowongan pekerjaan. Keberhasilan dalam menemukan bakat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi juga menjadi indikator utama capaian. Selain itu, tingkat partisipasi dan kepuasan calon karyawan dalam proses seleksi dan perekrutan juga mencerminkan efektivitas pengadaan. Evaluasi terhadap tingkat retensi karyawan baru dan kualitas integrasi mereka dalam budaya organisasi menjadi aspek lain yang relevan untuk mengukur keberhasilan bab pengadaan karyawan.

B. Pentingnya Pengadaan Karyawan

Pengadaan karyawan merupakan fungsi operasional awal dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang kompleks. Memilih individu yang kompeten, serasi, dan efektif dalam perusahaan memerlukan upaya lebih dari sekadar membeli dan menempatkan mesin atau peralatan. Meskipun istilah “procurement” biasanya terkait dengan barang dan peralatan, dalam konteks HRM, itu mencakup tim yang fokus pada pencarian dan pembentukan tim pengadaan karyawan.

Tim rekrutmen dalam tim procurement memusatkan perhatian pada menemukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan industri, seperti kreatif, pemasaran, penjualan, dan sebagainya. Dalam tim ini, berbagai peran melibatkan pencarian kandidat, tugas seperti pembeli atau asisten pengadaan, analisis rantai pasokan, koordinator kontrak, dan lain-lain. Profesional SDM perlu memahami peran mereka, jenis industri yang dicari, spesialisasi pengadaan, dan kebutuhan saat ini.

Langkah pertama yang diambil oleh tim pengadaan karyawan adalah melakukan Job Analysis atau analisis pekerjaan. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi terkait operasi dan tanggung jawab suatu pekerjaan di perusahaan. Dari hasil analisis ini, dapat diputuskan apakah perusahaan membutuhkan tambahan karyawan atau tidak.

Langkah selanjutnya adalah perencanaan sumber daya manusia, juga dikenal sebagai Human Resources Planning. Proses ini bertujuan menentukan jumlah karyawan yang diperlukan, memastikan kualifikasi yang memadai, ketersediaan pada waktu yang tepat, penempatan posisi yang sesuai, serta memastikan kepuasan seluruh individu terlibat.

Rekrutmen adalah langkah berikutnya, yaitu proses mencari calon karyawan dan merangsang minat mereka untuk melamar pekerjaan di organisasi. Setelah itu, tim melakukan seleksi, suatu proses untuk menilai kecocokan kualifikasi, pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan pelamar dengan pekerjaan yang dimaksud.

Terakhir, penempatan adalah langkah yang memastikan bahwa karyawan baru ditempatkan sesuai dengan kualifikasi, pengalaman, keterampilan, dan minatnya. Manajer HRD bertanggung jawab untuk menempatkan kandidat yang tepat pada tingkat yang sesuai.

Setelah penempatan, langkah berikutnya adalah Induksi dan Orientasi, di mana karyawan baru dikenalkan dengan lingkungan, praktik, kebijakan, dan rekan kerja. Mereka perlu memahami prinsip-prinsip, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang membentuk budaya organisasi.

Mobilitas internal, melalui transfer dan promosi, perlu dilakukan setelah karyawan bekerja. Karyawan mungkin meninggalkan perusahaan

karena berbagai alasan, termasuk pengunduran diri, pensiun, atau pemutusan hubungan kerja. Ini disebut mobilitas eksternal, dan mobilitas internal diperlukan untuk menjaga keseimbangan. Perubahan pekerjaan harus dipandu oleh prinsip dan kebijakan yang jelas.

Karyawan bukan hanya aset perusahaan, tetapi juga pelaku aktif dalam organisasi. Mereka memiliki keberagaman latar belakang dan peran penting dalam setiap aktivitas perusahaan. Produktivitas karyawan tidak hanya ditentukan oleh kecakapan, tetapi juga oleh moral, budaya kerja, dan kedisiplinan.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Penempatan pekerjaan harus memperhatikan motivasi, keterampilan, dan keinginan masing-masing karyawan. Pengadaan karyawan harus didasarkan pada prinsip “apa” sebelum “siapa”, dengan menetapkan pekerjaan berdasarkan uraian pekerjaan sebelum mencari karyawan berdasarkan spesifikasi pekerjaan.

Penempatan yang sesuai dengan kemampuan karyawan penting untuk menjaga moral kerja dan kedisiplinan. Kesalahan dalam menempatkan karyawan dapat mengakibatkan karyawan tidak berkinerja optimal. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan minat mereka.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengadaan karyawan memiliki peran krusial dalam mendukung operasional organisasi atau perusahaan. Proses pengadaan melibatkan langkah-langkah seperti penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi, dengan tujuan memperoleh karyawan yang dapat memberikan kontribusi efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Keberhasilan organisasi sangat bergantung pada langkah awal pengadaan karyawan yang dilakukan dengan hati-hati. Jika karyawan yang direkrut memiliki kompetensi yang sesuai, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah. Sebaliknya, jika karyawan tidak memenuhi syarat yang dibutuhkan, perusahaan akan menghadapi kesulitan mencapainya.

Proses pengadaan karyawan membutuhkan perhatian khusus dan harus didasarkan pada berbagai analisis, termasuk analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, persyaratan pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan. Oleh karena itu, perekrutan calon karyawan perlu dilakukan dengan hati-hati agar sesuai dengan kebutuhan pekerjaan di dalam organisasi atau perusahaan.

C. Analisis Pekerjaan (Job Analysis)

Analisis pekerjaan diperlukan untuk merancang sistem kerja dan hirarki di organisasi atau perusahaan, serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Proses ini melibatkan menganalisis apa yang harus dikerjakan, bagaimana melakukannya, dan mengapa pekerjaan itu diperlukan. Analisis pekerjaan yang baik memberikan informasi tentang uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan, serta dapat membantu memperkirakan pengayaan, perluasan, atau penyederhanaan pekerjaan di masa depan.

Manfaat analisis pekerjaan melibatkan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan rekrutmen, perilaku manusia, dan alat-alat yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan untuk melakukan pengadaan karyawan. Perlu dicatat bahwa analisis pekerjaan berbeda dengan studi gerak, yang fokus pada gerakan efisien dan efektif untuk melakukan suatu pekerjaan.

Tabel 1. Perbedaan *Job Analysis* dengan *Motion Study*

Perbedaan	<i>Job Analysis</i>	<i>Motion Study</i>
a. Tujuan	- Memberikan gambaran terhadap sesuatu jabatan	- Mengubah dan memperbaiki metode kerja
b. Ruang Lingkup	- Menyeluruh, mencakup tugas, tanggung jawab	- Mengubah dan memperbaiki gerakan-gerakan

Perbedaan	<i>Job Analysis</i>	<i>Motion Study</i>
c. Tingkat Ketelitian	- Kurang teliti	- Sangat teliti
d. Organisasi	- Dilakukan oleh bagian personalia	- Dilakukan oleh industrial engineers
e. Teknik	- Observasi, wawancara, kuesioner	- Observasi fotografi, stopwatch
f. Kegunaan	- Perekrutan, latihan, pengupahan, dll.	- Memperbaiki metode dan standarisasi.

D. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan langkah kritis dalam manajemen sumber daya manusia untuk memahami dan mengelola peran dan tanggung jawab karyawan di suatu organisasi. Proses analisis pekerjaan melibatkan sejumlah langkah yang sistematis:

- 1. Menentukan Penggunaan Hasil Informasi Analisis Pekerjaan:**
 - a. Penting untuk menetapkan tujuan penggunaan hasil analisis pekerjaan.
 - b. Menentukan jenis data yang diperlukan untuk job description, job specification, dan job evaluation.
- 2. Mengumpulkan Informasi tentang Latar Belakang:**
 - a. Meninjau informasi latar belakang organisasi seperti bagan organisasi, bagan proses, dan uraian pekerjaan.
 - b. Mengumpulkan data melalui metode penelitian deskriptif analisis, survei, sensus, dan sampel.
- 3. Menyeleksi Muwakil Jabatan yang Akan Dianalisis:**
 - a. Pemilihan beberapa muwakil jabatan untuk dianalisis.
 - b. Menghemat biaya dan waktu jika terdapat banyak pekerjaan yang perlu dianalisis.

4. **Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan:**
 - a. Analisis pekerjaan secara aktual dengan mengumpulkan data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan, kondisi kerja, dan persyaratan personel.
5. **Meninjau Informasi dengan Pihak-Pihak yang Berkepentingan:**
 - a. Verifikasi informasi dengan pekerja dan atasan langsung.
 - b. Mendapatkan penerimaan atas data analisis pekerjaan dan memberikan kesempatan untuk modifikasi uraian aktivitas.
6. **Menyusun Uraian Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan:**
 - a. Menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan sesuai dengan data yang telah dikumpulkan.
7. **Meramalkan/Memperhitungkan Perkembangan Perusahaan:**
 - a. Memperhitungkan perkembangan masa depan organisasi dalam uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
 - b. Mempertimbangkan pengayaan, perluasan, atau penyederhanaan pekerjaan.

Dengan melakukan analisis pekerjaan, perusahaan atau organisasi dapat memperoleh informasi yang mendalam tentang uraian pekerjaan, uraian jabatan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Ini memberikan dasar yang kuat untuk manajemen sumber daya manusia dan pengambilan keputusan terkait dengan pengadaan karyawan, penempatan, dan pengembangan karir.

E. Spesifikasi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan (job specification) merupakan tahap berikutnya setelah penyusunan uraian pekerjaan. Dari uraian pekerjaan, diperoleh data tentang spesifikasi pekerjaan dengan menjawab pertanyaan mengenai ciri-ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan hal-hal lain yang diperlukan dari individu yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Spesifikasi pekerjaan digunakan untuk menggambarkan persyaratan orang yang akan direkrut dan memberikan batasan-batasan untuk proses seleksi.

Secara umum, spesifikasi pekerjaan mencakup ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan tersebut. Berikut beberapa informasi yang biasanya termasuk dalam spesifikasi pekerjaan:

1. **Tingkat Pendidikan:** Menentukan tingkat pendidikan minimum yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan.
2. **Jenis Kelamin:** Menyatakan apakah jenis kelamin tertentu merupakan persyaratan khusus untuk pekerjaan tersebut.
3. **Keadaan Fisik:** Mencakup kondisi fisik yang diperlukan, seperti kekuatan fisik, daya tahan, atau kemampuan tertentu.
4. **Pengetahuan dan Kecakapan:** Menjelaskan pengetahuan spesifik, keahlian, atau keterampilan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan dengan efektif.
5. **Batas Umur:** Menetapkan rentang usia yang diinginkan atau diperlukan untuk pekerjaan tertentu.
6. **Status Menikah atau Belum Menikah:** Menyatakan apakah status pernikahan mempengaruhi kelayakan untuk pekerjaan.
7. **Minat:** Menggambarkan minat atau preferensi khusus yang diinginkan.
8. **Emosi dan Temperamen:** Menentukan karakteristik emosional atau temperamental yang diinginkan untuk pekerjaan.
9. **Pengalaman:** Menyebutkan tingkat pengalaman kerja yang diharapkan atau diperlukan.

Spesifikasi pekerjaan dapat bervariasi antar perusahaan karena didasarkan pada uraian pekerjaan yang unik untuk setiap organisasi. Contoh spesifikasi pekerjaan bisa mencakup kriteria seperti tinggi badan tertentu, penggunaan atau tidaknya kacamata, dan aspek-aspek penampilan fisik lainnya. Hal ini sangat bergantung pada kebutuhan dan kebijakan masing-masing perusahaan.

PERUSAHAAN CV SUDI MAKMUR

Spesifikasi Pekerjaan

Nama Jabatan : Kepala Bagian Programmer

Kode Jabatan : XXYY

Tanggal : 30 Juli 2023

Penyusun : Priyahita.

Departemen : Divisi Administrasi

Lokasi : Kotagede, Yogyakarta

Persyaratan Pekerjaan

Pendidikan : Menguasai komputer dan memiliki keterampilan serta keahlian dalam pemrograman.

Pengalaman : 1 tahun bekerja di bidang komputer.

Persyaratan fisik : Kesehatan baik, stamina tinggi untuk tugas berat.

Persyaratan mental : Jujur, inisiatif, kreatif, bekerja dalam tim, pengambil keputusan cepat, analisis informasi.

Supervisi : Kendali 3-9 orang lulusan SMA, komunikasi efektif, vertikal dan horizontal..

Kondisi kerja : Baik, 75% duduk di kursi nyaman dalam ruangan ber-AC.

F. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan adalah penilaian terhadap berat, tingkat risiko, dan peringkat suatu jabatan untuk menentukan nama, peringkat, dan gaji yang sesuai. Pekerjaan yang berat, sulit, dan berisiko tinggi mendapatkan gaji lebih besar, sementara pekerjaan yang mudah dan ringan mendapatkan gaji yang lebih rendah. Penentuan nama jabatan memengaruhi kebanggaan dan status, seperti contoh, seorang manajer mungkin lebih bangga dibandingkan kepala bagian dengan peringkat jabatan yang sama.

G. Penyederhanaan Pekerjaan

Penyederhanaan pekerjaan adalah penerapan prinsip efisiensi untuk mencari cara paling ekonomis dalam penggunaan usaha manusia, materi, mesin-mesin, waktu, dan ruangan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan cara yang lebih baik dan lebih mudah. Prinsip penyederhanaan pekerjaan bertujuan untuk menghemat pelaksanaan pekerjaan dengan menerapkan cara-cara sederhana secara sistematis dan logis, fokus pada usaha untuk membuat setiap komponen pekerjaan menjadi lebih produktif melalui metode kerja yang logis dan sehat dengan partisipasi pengetahuan dan kemampuan para pekerja. Penyederhanaan pekerjaan umumnya terjadi akibat penerapan spesialisasi yang lebih rinci di dalam perusahaan atau organisasi. Ini mencerminkan bahwa pekerjaan telah disederhanakan.

Penyederhanaan pekerjaan ini dapat mengakibatkan hal-hal berikut:

1. Struktur organisasi meluas.
2. Pekerjaan mungkin terlalu terspesialisasi, menyebabkan kebosanan, dan mungkin kesalahan atau permintaan keluar dari karyawan.
3. Pekerjaan semakin produktif dengan keuntungan ekonomis dari spesialisasi.

Contoh penyederhanaan pekerjaan: Dalam uraian pekerjaan, Paijo, dalam deskripsi pekerjaannya, mencatat surat masuk dan keluar dalam buku agenda serta mengirimkan surat-surat keluar ke kantor pos. Namun, seiring bertambahnya jumlah surat, tugas pengantaran dialihkan ke Jono. Paijo kemudian lebih fokus pada pembuatan agenda. Meskipun tidak ada perubahan jabatan, Paijo mengalami pengurangan tanggung jawab karena adanya spesialisasi.

Dalam menganalisis pekerjaan, beberapa elemen perlu dipertimbangkan dan dirumuskan oleh penganalisis, seperti job content (isi pekerjaan), job depth (kedalaman pekerjaan), job enlargement (perluasan pekerjaan), job enrichment (pengayaan pekerjaan), job range (jajaran pekerjaan), job relationship (hubungan pekerjaan), job rotation (rotasi

pekerjaan), dan job order technology (teknologi pekerjaan berdasarkan pesanan).

- Job content (isi pekerjaan) melibatkan penentuan syarat dan tugas untuk setiap pekerjaan di organisasi.
- Job depth (kedalaman pekerjaan) menunjukkan tingkat pengendalian seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungan sekitarnya.
- Job range (jajaran pekerjaan) mencakup jumlah operasi yang dilakukan oleh pelaksana pekerjaan untuk menyelesaikan tugas.
- Job relationship (hubungan pekerjaan) menggambarkan interaksi interpersonal yang diperlukan dalam suatu rangkaian pekerjaan.
- Job rotation (rotasi pekerjaan) adalah sistem pelatihan yang melibatkan pemindahan karyawan antar pekerjaan.
- Job order technology (teknologi pekerjaan berdasarkan pesanan) adalah bentuk produksi yang disesuaikan dengan spesifikasi pelanggan.

Frederick Herzberg menyoroti bahwa pekerjaan yang terlalu rutin atau terlalu berspesialisasi tidak memberikan peluang pertumbuhan mental dan psikologis. Meskipun spesialisasi dilakukan untuk efisiensi dan kepuasan, Herzberg merekomendasikan perbaikan dengan perluasan pekerjaan secara horizontal (perluasan pekerjaan) dan vertikal (memperkaya pekerjaan).

Perluasan pekerjaan melibatkan penambahan tugas kepada karyawan untuk meningkatkan variasi pekerjaan dan mengurangi kebosanan. Dengan menghentikan spesialisasi berlebihan, diharapkan dapat meningkatkan prestasi, fokus, dan motivasi karyawan secara efektif.

H. Pengayaan Pekerjaan

Pengayaan pekerjaan mencakup perluasan dan peningkatan tanggung jawab secara vertikal yang akan diemban oleh seorang pejabat dalam jabatannya. Ini merupakan suatu perencanaan perubahan yang terstruktur pada berbagai aspek pekerjaan, bertujuan memberikan variasi yang lebih

signifikan kepada karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih besar daripada sebelumnya. Perluasan secara vertikal bertujuan memberikan kepuasan yang lebih tinggi kepada karyawan dan memberi mereka peluang untuk mengembangkan karir pribadi. Dengan penerapan perluasan ini, karyawan diberi kesempatan untuk terlibat dalam kegiatan manajerial di samping tugas-tugas operasional mereka.

I. Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan merujuk pada kriteria-kriteria yang mengatur keterampilan yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu. Sebagai contoh, seorang sopir harus memiliki SIM B Umum, usia tidak lebih dari 45 tahun, dan memiliki sifat jujur, penyabar, dan lain-lain. Setelah mengetahui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan persyaratan pekerjaan lainnya, organisasi atau perusahaan dapat memulai proses penarikan karyawan untuk mengisi lowongan yang diperlukan dalam perusahaan.

Pengadaan atau perekrutan adalah rangkaian proses, termasuk penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi, yang bertujuan untuk memperoleh karyawan yang kompeten sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Proses ini dimulai setelah organisasi mengetahui secara detail uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, dan persyaratan pekerjaan lainnya. Tujuannya adalah memastikan penerimaan karyawan yang memiliki potensi, efektif, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses pengadaan atau perekrutan karyawan:

1. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja:

Menganalisis dan meramalkan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan dalam organisasi atau perusahaan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan bertujuan agar jumlah karyawan sesuai dengan beban kerja, menghindari kekosongan posisi, dan memastikan efisiensi kerja. Faktor internal dan eksternal yang memengaruhi peramalan kebutuhan tenaga kerja meliputi:

- a. Jumlah Produksi: Produksi yang meningkat memerlukan lebih banyak karyawan untuk menangani pekerjaan tersebut.
- b. Ramalan Usaha: Perkiraan situasi perekonomian dan ketidakpastian usaha di masa depan mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja.
- c. Perluasan Perusahaan: Rencana perluasan perusahaan memengaruhi jumlah karyawan yang diperlukan.
- d. Perkembangan Teknologi: Penggunaan teknologi canggih dapat mempengaruhi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.
- e. Pasar Tenaga Kerja: Kondisi pasar tenaga kerja memengaruhi kebijakan perusahaan terkait kebutuhan tenaga kerja.
- f. Perencanaan Karier Karyawan: Kemungkinan promosi memengaruhi spesifikasi karyawan yang dibutuhkan di masa mendatang.

2. Penarikan (Recruitment):

Penarikan atau rekrutmen merupakan aspek krusial dalam pengadaan tenaga kerja. Keberhasilan rekrutmen, diukur dari banyaknya pelamar yang mengajukan lamaran, memberikan peluang bagi perusahaan untuk memilih karyawan terbaik sesuai kriteria yang ditetapkan. Faktor-faktor yang memengaruhi rekrutmen tenaga kerja melibatkan:

- a. Balas Jasa atau Kompensasi: Jumlah pelamar cenderung meningkat jika balas jasa atau kompensasi yang ditawarkan relatif besar, dan sebaliknya.
- b. Status Karyawan: Status karyawan, apakah tetap, honorer, atau kontrak, mempengaruhi jumlah pelamar. Status tetap cenderung menarik lebih banyak pelamar.
- c. Kesempatan Promosi: Kesempatan promosi yang jelas dapat meningkatkan jumlah pelamar, sementara ketidakpastian dalam kesempatan promosi dapat menguranginya.
- d. Spesifikasi Pekerjaan: Jumlah pelamar dapat berkaitan dengan seberapa banyak atau sedikit spesifikasi pekerjaan yang ditetapkan.

- e. Metode Penarikan: Penggunaan metode terbuka, seperti melalui media massa, cenderung meningkatkan jumlah pelamar.
- f. Soliditas Perusahaan: Perusahaan dengan soliditas tinggi dapat menarik lebih banyak pelamar.
- g. Peraturan Perburuhan: Fleksibilitas peraturan perburuhan dapat memengaruhi jumlah pelamar yang tertarik.
- h. Penawaran Tenaga Kerja: Tingkat penawaran tenaga kerja pada waktu dan tempat tertentu memengaruhi jumlah pelamar.

Apakah penarikan itu?

Menurut Edwin B. Flippo, “Rekrutment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational” (Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan calon karyawan yang mampu bekerja di dalam organisasi). Dengan demikian, penarikan merupakan usaha untuk menarik minat tenaga kerja agar melamar pekerjaan yang tersedia di perusahaan.

Pengertian “tenaga kerja” dijelaskan dalam Pasal 1 Undang-undang No. 14 Tahun 1969 sebagai setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan di dalam atau di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja harus memenuhi persyaratan yang ditetapkan pemerintah, termasuk batas usia tertentu. Pengertian tenaga kerja lebih luas daripada karyawan, mencakup orang yang bekerja di dalam maupun di luar hubungan kerja. Hubungan kerja ditandai dengan bekerja di bawah perintah orang lain dan menerima balas jasa.

Undang-undang No. 14 Tahun 1969 melarang diskriminasi. Pasal 4 menegaskan bahwa setiap tenaga kerja berhak mendapatkan perlindungan atas keselamatan, kesehatan, kesulitan, pemeliharaan moral kerja, serta perlakuan sesuai dengan martabat manusia dan moral agama.

Proses penarikan karyawan yang efektif melibatkan langkah-langkah berikut:

- a. Penentuan Dasar Penarikan:
 - 1) Dasar penarikan ditetapkan berdasarkan spesifikasi pekerjaan.
 - 2) Spesifikasi pekerjaan mencakup kriteria seperti batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan.
- b. Penentuan Sumber Penarikan:
 - 1) Sumber penarikan dapat berasal dari internal (mutasi karyawan) atau eksternal (pencarian dari luar perusahaan).
 - 2) Keuntungan dan kerugian dari kedua sumber perlu dipertimbangkan.

Sumber Internal:

- Kebaikan: Meningkatkan moral dan loyalitas karyawan.
- Kelemahan: Kewibawaan karyawan yang dipromosikan kurang, kurangnya kesempatan untuk inovasi.

Sumber Eksternal:

- Kebaikan: Kewibawaan pejabat relatif baik, membawa kemungkinan sistem kerja baru.
- Kelemahan: Biaya penarikan besar, turnover cenderung meningkat.

- c. Metode Penarikan:
 - 1) Metode tertutup hanya diinformasikan kepada karyawan tertentu, sedangkan metode terbuka menggunakan iklan di media massa.
 - 2) Metode terbuka lebih efektif dalam menarik calon karyawan berkualitas.
- d. Kendala-Kendala Penarikan:
 - 1) Kendala dapat berasal dari kebijaksanaan organisasi, persyaratan jabatan, metode penarikan, kondisi pasar tenaga kerja, dan solidaritas perusahaan.
 - 2) Penyesuaian kebijaksanaan kompensasi, promosi, dan status karyawan dapat meningkatkan minat pelamar.

- 3) Faktor-faktor Pengaruh: Kompensasi yang adil dan menarik, kesempatan promosi yang jelas, status karyawan yang tetap, dan sumber tenaga kerja yang diversifikasi dapat meningkatkan minat pelamar.

3. Seleksi (Selection):

Pentingnya seleksi karyawan mencerminkan kebutuhan akan kekayaan atau aset utama setiap perusahaan, karena peran karyawan sangat menentukan kesuksesan perusahaan mencapai sasarannya. Upaya perusahaan untuk mendapatkan dan menempatkan karyawan sesuai kualifikasi pada setiap jabatan dapat meningkatkan optimalitas pelaksanaan pekerjaan.

Seleksi merupakan langkah awal dalam memperoleh karyawan yang sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru menjadi bagian penting bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan objektif untuk memastikan karyawan yang diterima benar-benar memenuhi syarat dan mampu melaksanakan pekerjaan. Dengan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih berkualitas, memudahkan proses pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan. Beberapa definisi seleksi oleh para ahli mencakup:

- a. Malayu Hasibuan: Seleksi adalah kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan, berdasarkan spesifikasi tertentu.
- b. Dale Yoder (1981):
Seleksi adalah proses pembagian calon karyawan menjadi dua kelompok, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak.
- c. R.S. Dwivedi (1979):
Konsep seleksi dan penempatan karyawan efektif dalam mengurangi tingkat perputaran atau pergantian karyawan.

- d. Mitton M. Mandel:
Seleksi yang cermat dan penempatan karyawan memastikan kesesuaian fisik, mental, dan temperamen dengan pekerjaan yang diharapkan.
- e. James A. F. Stoner (1978):
Proses seleksi melibatkan penilaian dan pemilihan di antara calon pelamar dengan menggunakan formulir aplikasi, resume, wawancara, dan pengecekan referensi.

4. Penempatan, Orientasi, dan Induksi Karyawan:

- a. Menempatkan karyawan yang telah dipilih sesuai dengan jabatan yang dibutuhkan.
- b. Melakukan orientasi untuk memperkenalkan karyawan baru dengan lingkungan kerja dan kebijakan perusahaan.
Melakukan proses induksi untuk membantu karyawan beradaptasi dengan pekerjaan dan tim kerja.

J. Rangkuman

Pengadaan karyawan adalah langkah penting dalam mengelola sumber daya manusia suatu organisasi. Proses ini dimulai dengan perencanaan yang melibatkan identifikasi kebutuhan dan analisis pekerjaan untuk mengonseptualisasikan profil ideal karyawan. Perekrutan dapat melibatkan sumber daya internal, seperti promosi atau rotasi jabatan, dan sumber daya eksternal, seperti iklan pekerjaan dan agen perekrutan. Seleksi karyawan melibatkan wawancara dan uji keterampilan untuk memastikan kesesuaian calon dengan posisi yang tersedia. Setelah pemilihan, penempatan dan integrasi menjadi tahap krusial, dengan fokus pada penempatan yang sesuai dan bantuan dalam adaptasi ke lingkungan kerja. Orientasi memberikan pemahaman tentang aturan dan nilai-nilai organisasi. Evaluasi kinerja berkaitan dengan pemantauan dan umpan balik reguler, sedangkan pengembangan karir mendorong pertumbuhan karyawan dalam jangka panjang. Manajemen keluar mengelola pemutusan

hubungan kerja secara etis dan profesional, termasuk exit interview untuk mendapatkan umpan balik.

K. Latihan Soal

1. Pengadaan (*procurement*) karyawan adalah fungsi operasional yang paling awal dalam MSDM. Jelaskan mengapa pengadaan karyawan menjadi sebuah masalah yang penting, sulit dan kompleks.
2. Analisis pekerjaan (*job analysis*) perlu dilakukan agar dapat mendesain sistem kerja dan hirarki dari sebuah organisasi atau perusahaan serta menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan. Jelaskan, mengapa job analysis penting dalam sebuah MSDM?
3. Jelaskan langkah-langkah dalam penyusunan analisis pekerjaan!
4. Sub Topik: Proses Perekrutan
Jelaskan secara singkat tahapan proses perekrutan karyawan, dan berikan contoh kegiatan atau alat yang dapat digunakan dalam setiap tahapan tersebut.
5. Sub Topik: Seleksi Karyawan
Apa perbedaan antara wawancara kerja dan uji keterampilan? Bagaimana kedua elemen ini dapat membantu dalam memilih karyawan yang paling sesuai untuk sebuah posisi?
6. Sub Topik: Strategi Pemasaran Pekerjaan
Sebuah perusahaan baru membuka lowongan pekerjaan untuk posisi penting. Jelaskan strategi pemasaran pekerjaan yang dapat digunakan untuk menarik calon karyawan berkualitas. Berikan setidaknya tiga contoh.
7. Sub Topik: Pencarian Karyawan Unggul/ Berbakat
Bagaimana perusahaan dapat melakukan pencarian bakat secara global untuk mendukung kebutuhan pengembangan bisnis internasional? Sebutkan langkah-langkah kunci yang harus diambil.

8. Sub Topik: Pengelolaan Data Pelamar
Mengapa penting untuk mengelola data pelamar dengan baik selama proses perekrutan? Sebutkan cara-cara untuk melindungi informasi pribadi pelamar dan mematuhi kebijakan privasi.
9. Sub Topik: Penilaian Kemampuan Karyawan
Seorang manajer ingin menilai kemampuan karyawan baru setelah enam bulan bekerja. Apa metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif dan adil?
10. Sub Topik: Diversitas dalam Perekrutan
Mengapa penting untuk memperhatikan aspek diversitas dalam proses perekrutan? Berikan tiga manfaat dari tim yang beragam dan strategi untuk meningkatkan diversitas dalam pemilihan karyawan.

BAB 3

PENGEMBANGAN KARYAWAN

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab Pengembangan Karyawan mencakup pemahaman konsep pengembangan karyawan, analisis kebutuhan pengembangan, perencanaan program yang relevan dengan tujuan organisasi, dan implementasi program dengan efektif. Peserta pembelajaran diharapkan mampu mengevaluasi efektivitas program, menggunakan hasil evaluasi untuk perbaikan berikutnya, dan mengembangkan keterampilan pembinaan serta konseling untuk mendukung pertumbuhan karyawan. Selain itu, mereka diharapkan memahami manajemen pengetahuan dan pembelajaran organisasi, serta dapat mengintegrasikan teknologi dalam strategi pengembangan karyawan. Kesadaran akan etika dan keadilan dalam pengembangan, kemampuan komunikasi efektif, dan penerapan prinsip-prinsip etika juga menjadi bagian integral dari capaian pembelajaran ini.

B. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan karyawan, sebagai fungsi operasional kedua dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dilaksanakan secara terencana dan berkelanjutan, baik untuk karyawan baru maupun yang sudah lama bekerja. Pelaksanaan pengembangan karyawan yang efektif melibatkan program yang selalu mengikuti perkembangan teknologi dan situasi yang terkini. Program ini sebaiknya disusun secara hati-hati dengan

metode ilmiah dan berorientasi pada keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan saat ini dan di masa depan.

Tujuan dari pengembangan adalah meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan agar dapat mencapai hasil kerja yang optimal. Keberhasilan pengembangan karyawan menjadi semakin penting seiring dengan tuntutan perkembangan teknologi, perubahan kondisi dan situasi pekerjaan, serta ketatnya persaingan antar perusahaan sejenis. Dalam konteks ini, setiap karyawan di perusahaan dituntut untuk bekerja secara efektif, efisien, dan menghasilkan kualitas dan kuantitas kerja yang lebih baik, sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya. Pengembangan karyawan dilakukan melalui berbagai kegiatan, termasuk seminar, pelatihan, dan program pendidikan lainnya, baik untuk tujuan non-karier maupun karier.

Karyawan baru umumnya membawa kecakapan teoritis dari pendidikan formal, seperti bangku kuliah. Oleh karena itu, penting untuk mengembangkan keterampilan mereka secara praktis agar dapat menyelesaikan tugas dengan kompeten. Meskipun biaya pengembangan karyawan di perusahaan cukup besar, sebenarnya ini merupakan investasi jangka panjang di bidang Sumber Daya Manusia. Karyawan yang terampil dan cakap akan bekerja lebih efisien dan efektif, menghasilkan penghematan dalam penggunaan bahan baku, mengurangi kerusakan mesin, dan meningkatkan daya saing perusahaan. Dengan demikian, peluang perusahaan untuk memperoleh laba yang lebih besar menjadi lebih baik, yang pada akhirnya dapat menciptakan dasar untuk peningkatan balas jasa (gaji dan benefit) bagi karyawan. Lebih lanjut, akan diuraikan pengertian pengembangan berdasarkan beberapa versi untuk pemahaman yang lebih mendalam.

C. Definsi Pengembangan

Pengembangan adalah upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, moral, dan mental karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Pengembangan

bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, moral, dan mental karyawan, sementara pelatihan fokus pada peningkatan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Edwin B. Flippo, pendidikan berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan secara menyeluruh, sementara pelatihan adalah upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan untuk pekerjaan tertentu. Andrew F. Sikula menyatakan pengembangan sebagai proses pendidikan jangka panjang untuk manajerial personnel, sementara pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek untuk personel non-manajerial.

Menurut Drs. Jan Bela, pendidikan dan latihan, sama seperti pengembangan, merupakan proses peningkatan keterampilan teknis dan manajerial. Pendidikan berfokus pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan menjawab pertanyaan “mengapa,” sementara latihan berfokus pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan menjawab pertanyaan “bagaimana.”

D. Tujuan Pengembangan

Pengembangan karyawan pada suatu perusahaan memiliki tujuan dan manfaat yang melibatkan perusahaan, karyawan, konsumen, dan masyarakat secara keseluruhan. Tujuan pengembangan karyawan mencakup beberapa hal, antara lain:

1. **Produktivitas Kerja**
Dengan meningkatkan Sumber Daya Manusia, produktivitas kerja karyawan dapat ditingkatkan, sehingga kualitas dan kuantitas produksi menjadi lebih baik karena peningkatan technical skill, human skill, dan managerial skill karyawan.
2. **Efisiensi**
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam tenaga, waktu, dan bahan baku, serta mengurangi kerusakan

mesin, sehingga terjadi penghematan biaya produksi dan peningkatan daya saing perusahaan.

3. Kerusakan

Pengembangan karyawan memiliki tujuan mengurangi kerusakan barang, mesin, dan peralatan kerja, sehingga biaya pengolahan yang dikeluarkan perusahaan dapat diminimalkan.

4. Kecelakaan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan kerja, sehingga dapat menekan biaya kesehatan yang dikeluarkan perusahaan.

5. Pelayanan

Pengembangan karyawan bertujuan meningkatkan kualitas pelayanan kepada nasabah, yang menjadi daya tarik penting bagi nasabah dan mitra perusahaan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan meningkat, memperkuat budaya kerja perusahaan, dan memberikan dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu.

7. Karier

Pengembangan karyawan membuka peluang karier yang lebih luas dengan meningkatkan keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer menjadi lebih cakap dan cepat dalam mengambil keputusan karena peningkatan technical skill, human skill, dan managerial skill.

9. Kepemimpinan

Pengembangan karyawan meningkatkan kepemimpinan manajer, membuat human relations lebih luwes, dan memberikan arahan yang lebih terarah, sehingga hubungan kerja semakin harmonis.

10. Balas Jasa

Pengembangan karyawan dapat meningkatkan balas jasa, seperti gaji, upah insentif, dan benefits, karena prestasi kerja yang semakin tinggi.

11. Konsumen

Pengembangan karyawan memberikan manfaat bagi konsumen dengan meningkatkan kualitas barang atau pelayanan yang diberikan.

E. Jenis-Jenis Pengembangan

Jenis-jenis pengembangan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yaitu pengembangan secara informal dan formal.

1. **Pengembangan secara informal** terjadi ketika karyawan secara mandiri berusaha untuk meningkatkan kemampuan kerjanya dengan membaca literatur yang berkaitan dengan pekerjaan atau jabatannya. Ini menunjukkan motivasi karyawan untuk maju, memberikan manfaat pada perusahaan dengan meningkatkan prestasi kerja.
2. **Pengembangan secara formal** terjadi ketika perusahaan menugaskan karyawan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang diselenggarakan oleh perusahaan maupun lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal. Ini dilakukan perusahaan untuk menjawab tuntutan pekerjaan saat ini atau perkiraan perkembangan teknologi di masa depan, yang bisa bersifat nonkarier atau berhubungan dengan peningkatan karier karyawan.

Top of Form

F. Peserta Pengembangan

Para peserta program pengembangan dari suatu perusahaan mencakup seluruh karyawan, termasuk yang baru bergabung maupun yang telah lama bekerja, baik di tingkat operasional maupun manajerial.

1. Karyawan baru adalah mereka yang baru saja bergabung dengan perusahaan. Program pengembangan diberikan untuk memastikan pemahaman, keahlian, dan keahlian mereka dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sehingga mereka dapat bekerja secara efisien dan

- efektif di posisi mereka. Pengembangan karyawan baru diperlukan agar teori dasar yang mereka kuasai dapat diimplementasikan dengan baik dalam konteks pekerjaan mereka.
2. Karyawan lama merujuk kepada yang sudah lama bekerja dan ditugaskan untuk mengikuti program pengembangan, misalnya di Balai Pusat Latihan Kerja. Pengembangan karyawan lama dilakukan sebagai respons terhadap tuntutan pekerjaan, perubahan jabatan, perluasan perusahaan, penggantian peralatan atau metode kerja, dan persiapan untuk promosi. Pengembangan ini penting untuk meningkatkan pemahaman karyawan terkait keterampilan teknis, interpersonal, dan manajerial, sehingga moral dan prestasi kerja mereka dapat meningkat.

G. Pelatih atau Instruktur

1. Pelatih

Pelatih atau instruktur yaitu seorang atau suatu tim yang memberikan latihan / pendidikan kepada para karyawan. Pelatih (*trainer*) memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Pelatih yang akan melaksanakan program pengembangan (*development = training education*) bisa merupakan pelatih internal, eksternal, atau gabungan baik internal dan eksternal.

a. Pelatih Internal

Pelatih internal adalah seorang atau suatu tim pelatih yang di tugaskan dari perusahaan untuk memberikan pelatihan atau pendidikan kepada karyawan. Setiap kepala bagian sebenarnya diharuskan menjadi pelatih internal bagi karyawan dibawahnya dengan memberikan petunjuk-petunjuk dan cara-cara untuk menyelesaikan pekerjaan, cara menggunakan berbagai peralatan, mesin-mesin dan yang lainnya. Sifat pengembangan yang diberikan atasan langsung adalah terus-menerus selama karyawan yang bersangkutan menjadi bawahannya. Sedangkan

pengembangan yang dilakukan oleh suatu tim atau seseorang pelatih sifatnya hanya sementara, yaitu sepanjang dilakukannya program pelatihan atau pendidikan. Pelatih internal hanya melatih karyawan dalam lingkungan perusahaan bersangkutan saja.

b. Pelatih Eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan yang diminta untuk memberikan program pengembangan diri kepada para karyawan. Pelatih eksternal dapat didatangkan ke dalam perusahaan atau karyawan perusahaan yang ditugaskan untuk mengikuti pelatihan pada lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan eksternal.

c. Pelatihan Gabungan Internal dan Eksternal

Pelatihan gabungan internal dan eksternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan program pengembangan kepada para karyawan. Cara ini paling baik karena para pelatih akan saling mengisi dalam memberikan pelatihan dalam rangka pengembangan kepada karyawan.

Syarat-Syarat Pelatih

1. Teaching Skill

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk dan mentrasfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan. Ia harus dapat memberikan semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri dan bekerja dalam sebuah tim, serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada diri bagi para peserta.

2. Comucation Skill

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif. Jadi, suaranya jelas,

tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami oleh para peserta pelatihan.

3. *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pelatihan. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya mendapatkan pengakuan.

4. *Social Skill*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar menjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pelatihan. Ia harus gemar menolong, objektif, dan senang jika peserta didiknya maju serta dapat menghargai orang lain.

5. *Thecnical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan.

6. *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap peserta didiknya, sabar, mempunyai sifat kebapaan, keterbukaan, bukan pendendam, serta memberikan nilai yang obyektif kepada para peserta pelatihan.

H. Proses pengembangan

Langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut.

1. Sasaran

Setiap program pengembangan karyawan harus mematok sasaran yang jelas, apakah itu untuk meningkatkan kemampuan teknis (technical skill) atau keterampilan manajerial dan konseptual. Penetapan sasaran harus didasarkan pada kebutuhan jabatan dan pekerjaan peserta pengembangan.

2. Kurikulum
Membuat kurikulum yang mendukung pencapaian sasaran pengembangan karyawan. Kurikulum harus disusun secara sistematis dengan rincian jumlah jam, metode pengajaran, dan sistem evaluasi agar mencapai tujuan pengembangan secara efektif.
3. Sarana
Menyiapkan tempat dan alat-alat yang diperlukan untuk pelaksanaan program pengembangan. Pemilihan tempat dan alat harus ekonomis dan sesuai dengan sasaran pengembangan untuk menjamin kelancaran program.
4. Peserta
Menetapkan syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti program pengembangan, termasuk pertimbangan usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan pendidikan. Peserta sebaiknya memiliki latar belakang yang sejenis untuk mendukung kelancaran program.
5. Pelatih
Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk setiap mata pelajaran, berdasarkan kemampuan objektif tanpa memandang nepotisme. Pelatih yang berkualitas akan berkontribusi pada hasil optimal dari program pengembangan.
6. Pelaksanaan
Melaksanakan proses belajar-mengajar dengan pelatih mengajarkan materi kepada peserta. Proses ini diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk menilai pencapaian sasaran pengembangan.

I. Metode-Metode Pengembangan

Pelaksanaan program pengembangan harus mengikuti metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Penanggung jawab pengembangan, seperti manajer HRD (Human Resource Development) atau tim yang ditugaskan, menetapkan program pengembangan dengan sasaran, proses, waktu, dan metode

pelaksanaannya. Sebaiknya, manajer HRD atau tim membuat program ini dengan melibatkan pimpinan divisi lain untuk mendapatkan saran, ide, dan kritik yang bersifat konstruktif.

Sasaran pengembangan karyawan mencakup peningkatan kemampuan teknis (technical skill) dan keterampilan manajerial serta konseptual (managerial skill dan conceptual skill). Metode pengembangan terdiri dari:

Metode Pelatihan atau Training

- *On The Job*: Peserta melakukan pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
- *On The Job Training*: Pelatihan dilakukan dengan menggunakan pedoman, contoh, dan demonstrasi di tempat kerja.
- *Vestibule*: Pelatihan dilakukan dalam kelas atau bengkel untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru.
- *Demonstration and Example*: Pelatihan dengan peragaan dan penjelasan melalui contoh atau percobaan.
- *Simulation*: Tiruan situasi pekerjaan untuk memahami konsep yang sebenarnya.
- *Apprenticeship*: Pengembangan keahlian di bidang pertukangan.
- *Classroom Methods*: Metode kuliah, konferensi, programmed instruction, studi kasus, role playing, diskusi, dan seminar.

Metode Pendidikan (Education Method)

- *Training methods* atau Classroom Method
- *Understudies*: Menjadi asisten atau pembantu bagi seseorang yang lebih berpengalaman.
- *Job rotation and planned progression*: Rotasi pekerjaan dan kemajuan yang direncanakan.
- *Coaching-counseling*: Bimbingan dan konseling dari manajer atau atasan.

- *Junior board of executive or multiple management*: Tim eksekutif junior atau manajemen ganda.
- *Committee assignment*: Penugasan dalam suatu komite.
- *Business games*: Permainan bisnis untuk pengembangan keterampilan.
- *Sensitivity training*: Pelatihan kepekaan terhadap perasaan dan tindakan orang lain.
- *Other development method*: Metode pengembangan lainnya.

J. Rangkuman

Pentingnya pengembangan karyawan sebagai fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia menuntut pelaksanaan yang terencana dan berkelanjutan. Program pengembangan perlu mengikuti perkembangan teknologi dan situasi terkini, disusun secara hati-hati dengan metode ilmiah, dan berorientasi pada keterampilan yang diperlukan oleh perusahaan. Pengembangan bertujuan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan untuk mencapai hasil kerja optimal. Dalam konteks persaingan yang ketat dan perkembangan teknologi, setiap karyawan perusahaan dituntut untuk bekerja efektif, efisien, dan menghasilkan kualitas kerja yang superior.

Proses pengembangan melibatkan beberapa langkah, termasuk penetapan sasaran, penyusunan kurikulum, persiapan sarana, penentuan peserta, pilihan pelatih, dan pelaksanaan proses belajar-mengajar dengan ujian atau evaluasi akhir. Pengembangan dapat dilakukan secara informal, ketika karyawan secara mandiri meningkatkan kemampuan mereka, atau secara formal, melalui program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan perusahaan. Peserta pengembangan melibatkan seluruh karyawan, baik yang baru bergabung maupun yang telah lama bekerja, dari berbagai tingkatan dalam perusahaan.

Tujuan pengembangan melibatkan berbagai aspek, seperti peningkatan produktivitas, efisiensi, mengurangi kerusakan, kecelakaan, peningkatan pelayanan, moral, peluang karier, kepemimpinan, dan

balas jasa. Jenis-jenis pengembangan dapat dikelompokkan menjadi informal dan formal. Proses pengembangan harus melibatkan pelatih yang memiliki kemampuan mengajar, komunikasi, kepribadian yang otoritatif, keterampilan sosial, kompetensi teknis, dan stabilitas emosi.

Sasaran pengembangan harus jelas, dan kurikulum serta sarana harus mendukung pencapaian tujuan. Program ini melibatkan berbagai metode pelatihan, seperti On The Job, Vestibule, Simulation, dan Apprenticeship, serta metode pendidikan seperti Job Rotation, Coaching-Counseling, dan Business Games. Pengembangan karyawan bukan hanya investasi jangka pendek, melainkan juga investasi jangka panjang untuk menciptakan SDM yang terampil, efisien, dan efektif, sehingga perusahaan dapat tetap bersaing dan berkembang.

K. Latihan Soal

1. Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Jelaskan mengapa “pengembangan” perlu disusun secara cermat dan berdasarkan metode-metode ilmiah.
2. Jelaskan apa definisi dari “pengembangan” itu sendiri.
3. Apa saja tujuan “pengembangan: dalam MSDM?
4. Sebutkan dan jelaskan jenis-jenis pengembangan!
5. Sub topik: Rencana Pengembangan Pribadi
Seorang karyawan memiliki tujuan pengembangan pribadi untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan. Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh karyawan tersebut untuk merancang rencana pengembangan pribadi yang efektif.
6. Sub topik: Manfaat Pelatihan Berkelanjutan
Mengapa penting bagi perusahaan untuk menyediakan pelatihan berkelanjutan bagi karyawan mereka? Sebutkan tiga manfaat yang dapat diperoleh perusahaan dan karyawan dari program pelatihan berkelanjutan.

7. Sub topik: Pemetaan Jalur Karir
Bagaimana pemetaan jalur karir dapat membantu karyawan dalam pengembangan karir mereka? Jelaskan pentingnya identifikasi jalur karir dan langkah-langkah yang dapat diambil oleh karyawan untuk mencapai tujuan karir mereka.
8. Sub topik: Mentoring dan *Coaching*
Apa perbedaan antara mentoring dan coaching dalam konteks pengembangan karyawan? Berikan contoh situasi di mana setiap pendekatan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan karyawan.
9. Sub topik: Evaluasi kebutuhan pelatihan
Seorang manajer HR bertanggung jawab untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan di perusahaan. Jelaskan metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan dan bagaimana data tersebut dapat digunakan untuk merancang program pelatihan yang efektif.
10. Sub topik: Pengembangan soft-skill
Dalam era digital, keterampilan soft menjadi semakin penting. Sebutkan tiga keterampilan soft yang dianggap penting dalam lingkungan kerja saat ini, dan berikan saran tentang bagaimana karyawan dapat mengembangkan keterampilan-keterampilan tersebut.

BAB 4

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR

A. Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran ini mencakup pemahaman mendalam tentang perencanaan dan pengembangan karir. Dalam konteks perencanaan karir, peserta didik belajar bahwa merencanakan tujuan karir merupakan langkah awal yang penting dalam membangun karir yang sukses. Proses pencocokan tujuan karir dengan kemampuan individu dan peluang yang ada dijelaskan sebagai langkah sistematis. Tujuan utama perencanaan karir termasuk mengenali sifat positif karyawan, membangun kesadaran akan keunikan individu, menarik individu berbakat, mengembangkan keterampilan untuk membangun kerja tim, dan menciptakan pendekatan yang sehat dalam mengatasi tantangan di lingkungan kerja.

B. Pengertian Perencanaan dan Pengembangan Karir

Membangun karir menuju puncak kesuksesan memang terasa sebagai perjalanan yang jauh, namun merencanakan tujuan untuk mencapainya tidak pernah terlalu dini. Menyiapkan segalanya untuk menghadapi masa depan dapat dimulai hari ini, dan Education Planner merupakan langkah awal yang baik. Identifikasi keterampilan dan minat pribadi, lalu eksplorasi berbagai karier yang sesuai adalah langkah pertama yang perlu diperhatikan.

Sesuai dengan pandangan Schermerborn, Hunt, dan Osborn, perencanaan karir adalah suatu proses pencocokan secara sistematis antara tujuan karir dan kemampuan individu dengan peluang yang tersedia. Ini merupakan langkah penting untuk meningkatkan nilai masa depan karyawan. Rencana karier melibatkan pemilihan pekerjaan, organisasi, dan jalur karir secara personal. Proses perencanaan karir mendorong seseorang untuk mengeksplorasi informasi, mengembangkan kompetensi, membuat keputusan, menetapkan tujuan, dan mengambil tindakan. Ini bukan hanya sekadar bagian dari pengembangan Sumber Daya Manusia, tetapi juga membantu karyawan dalam merancang strategi untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan dan pekerjaan.

Tujuan utama perencanaan karir adalah sebagai berikut:

1. Mengenal sifat positif yang dimiliki oleh setiap karyawan.
2. Membangun kesadaran akan keunikan individu masing-masing karyawan.
3. Menarik individu yang berbakat untuk bergabung dalam struktur organisasi.
4. Mengarahkan karyawan dalam pengembangan keterampilan untuk membangun kerja tim.
5. Menciptakan pendekatan yang sehat dalam mengatasi tantangan, konflik, aspek emosional, dan stres di lingkungan kerja.

Manfaat Perencanaan Karir adalah;

1. Perencanaan karir memastikan pasokan konstan dari para karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan yang dapat dipromosikan.
2. Hal ini membantu dalam peningkatan loyalitas karyawan terhadap perusahaan yang bersangkutan.
3. Perencanaan karir mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan.
4. Dapat menghambat sikap negatif atasan yang memiliki sifat menekan pertumbuhan bawahan.

5. Memastikan bahwa manajemen senior memahami dan tahu tentang kapasitas para karyawan dibawahnya yang dapat bergerak ke atas.
6. Perencanaan karir selalu dapat membuat tim karyawan cukup siap untuk memenuhi segala kemungkinan yang terjadi.
7. Perencanaan karir dapat mengurangi atau mencegah pertumbuhan tingkat keluar masuknya tenaga kerja dalam suatu perusahaan.

Rivai (2004) menyatakan bahwa perencanaan karir adalah suatu proses di mana karyawan melakukan seleksi terhadap tujuan karirnya dan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Pernyataan ini menggambarkan tujuan dan manfaat dari perencanaan karir. Dari perspektif keinginan karyawan, diharapkan terwujud:

1. Konsistensi dalam karir (kesejajaran dalam sistem promosi dan peluang untuk mengembangkan karir),
2. Pengawasan yang efektif (terdapat umpan balik terkait dengan kinerja),
3. Kesadaran akan peluang-peluang (adanya kesempatan untuk berkembang dalam karir),
4. Pertimbangan minat karyawan (karyawan memiliki tingkat minat yang bervariasi dalam meningkatkan karir),
5. Kepuasan karir (kemungkinan kepuasan yang berbeda-beda tergantung pada usia dan posisi masing-masing karyawan).

C. Pengertian Karir

Hall (1986) mengungkapkan bahwa karir mencakup urutan pengalaman dan kegiatan yang terkait dengan pekerjaan, membentuk sikap dan perilaku individu. Sementara itu, Mathis (2002) mendefinisikan karir sebagai posisi pekerjaan yang diemban seseorang sepanjang hidupnya. Orang memilih mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individu mereka. Pernyataan tersebut menyoroti bahwa karir melibatkan sikap dan perilaku, membentuk serangkaian aktivitas yang terkait dengan pekerjaan tertentu.

Karir tercermin dalam konsep yang melibatkan kemajuan dalam hirarki pekerjaan atau jabatan sebagai pilihan individu. Penilaian terhadap karir dapat dilihat dari posisi jabatan seseorang dalam suatu perusahaan dalam periode waktu tertentu atau tingkat pencapaian dalam kehidupan seseorang pada usia tertentu, yang mencakup pola pikir, pandangan hidup, keahlian, pengalaman, penampilan, dan gaya hidup individu tersebut.

D. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses secara terus-menerus dalam mengelola pembelajaran, waktu luang, dan pekerjaan seseorang untuk kemajuan di sepanjang hidupnya. Pengembangan karir ini termasuk juga memperoleh dan menggunakan keterampilan serta pengetahuan yang dibutuhkan untuk merencanakan dan membuat keputusan berdasarkan informasi tentang pendidikan, pelatihan dan pekerjaan. Dengan begitu banyaknya pilihan yang tersedia, mungkin sulit bagi seseorang untuk mengetahui arah mana yang harus diambil. Baik saat seseorang berpikir untuk mengambil langkah pertama ke dunia kerja, mencari perubahan karier, atau mengupayakan hal-hal yang lebih besar, maupun dalam pekerjaan yang telah digeluti saat ini. Dengan memiliki program pengembangan karir akan membantu seseorang dalam mencapai tujuan.

Menurut Nawawi (2001), pengembangan karir adalah kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh Sumber Daya Manusia. Tujuannya adalah agar Sumber Daya Manusia mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Peningkatan pelaksanaan pekerjaan langsung berdampak pada peluang seseorang karyawan untuk mendapatkan posisi atau jabatan tertentu yang diinginkan.

Rivai (2004) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu dalam mencapai karir yang diinginkan. Hal ini melibatkan upaya karyawan untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan pribadi dengan kesempatan karir yang ada di perusahaan saat ini dan di masa depan.

Indikator yang meliputi pengembangan karir diantaranya antara lain:

1. Peningkatan Kemampuan atau Kompetensi:

- a. Menurut Soeprihanto (2001), kemampuan mencakup segala aspek yang menunjukkan kapasitas fisik dan mental seorang karyawan, yang sangat mempengaruhi prestasi kerja.
- b. Mathis (2002) menjelaskan bahwa pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai penugasan. Pengalaman dan kemampuan yang memadai memberikan keuntungan kepada karyawan dan manajer, meningkatkan kemampuan organisasi untuk bersaing dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif.
- c. Alwi (2001) mengidentifikasi empat pendekatan untuk meningkatkan kemampuan, termasuk pendidikan formal dan penilaian pekerjaan.

2. Peningkatan Mental dan Pola Pikir:

Pola pikir, atau mindset, merupakan kumpulan pemikiran yang membentuk dasar pandangan seseorang terhadap berbagai aspek kehidupan. Orang sukses memiliki keputusan yang tegas dan growth mindset, yang berarti tidak mudah menyerah. Sebaliknya, fixed mindset cenderung menyerah dan nyaman dengan kelemahan diri. Mentalitas, sebagai cara berpikir seseorang, berkembang seiring dengan perkembangan mindset.

Inisiatif Perusahaan dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir:

1. Posting jabatan dan pekerjaan yang jelas.
2. Kegiatan pendampingan untuk memberikan penilaian obyektif terhadap karyawan.
3. Career Resource Centers atau Pusat Studi Pengembangan Karir.
4. Manajer sebagai Penasihat Karir.
5. Career development workshop.
6. Human Resource Planning and forecasting.

7. Sistem Performance Appraisal.
8. Jalur Karir atau Career Path.

Inisiatif Individu dalam Perencanaan dan Pengembangan Karir:

1. Perencanaan karier yang matang berdasarkan kinerja, minat, dan kemampuan.
2. Kesadaran karier dengan memperbarui informasi tentang perkembangan terakhir dalam pekerjaan.
3. Pemanfaatan Pusat Sumber Daya Karier.
4. Nilai minat dan analisis kompetensi.
5. Mobilitas internal karyawan melalui rotasi pekerjaan, promosi, dan pemindahan departemen.

Langkah-langkah dalam Perencanaan Karier dan Proses Pengembangan

- **Penilaian Mandiri:** Menilai kekuatan dan kelemahan pribadi membantu karyawan memahami berbagai bidang dan eksplorasi karier yang sesuai.
- **Penilaian Keterampilan Karir:** Berdasarkan kekuatan individu, menentukan keterampilan yang tepat untuk karier yang sesuai dalam jangka panjang.
- **Menetapkan Tujuan Karier:** Melalui penilaian keterampilan karir, menetapkan tujuan karier yang diinginkan untuk memandu perkembangan.
- **Rencana Pengembangan Karir:** Merencanakan pengembangan karir yang terstruktur, dengan sub-divisi rencana, untuk memberikan arah yang lebih jelas.
- **Menerapkan Rencana:** Semakin jelas rencana pengembangan karir, semakin mudah bagi karyawan untuk menerapkannya, membantu mencapai tujuan.

- Mencari Pertumbuhan Berkesinambungan: Tinjauan langkah-langkah pertumbuhan untuk memproyeksikan perjalanan karir yang dapat dicapai.
- Pentingnya konseling dalam perencanaan dan pengembangan karir:

Konseling memberikan bantuan dan dukungan dalam menghadapi tantangan hidup dan karier. Pada berbagai titik dalam kehidupan atau karier, karyawan dapat mengalami masalah yang memengaruhi kinerja dan tingkat stres. Konseling membimbing, memberi nasihat, dan membantu menyelesaikan masalah. Manfaat konseling melibatkan pemahaman diri, perspektif baru, pengambilan keputusan yang lebih baik, solusi alternatif, dan penanggulangan tekanan pekerjaan.

E. Internal dan External Mobility

Langkah-langkah dalam Perencanaan Karier dan Proses Pengembangan:

1. **Penilaian Mandiri:** Menilai kekuatan dan kelemahan pribadi membantu karyawan memahami berbagai bidang dan eksplorasi karir yang sesuai.
2. **Penilaian Keterampilan Karir:** Berdasarkan kekuatan individu, menentukan keterampilan yang tepat untuk karir yang sesuai dalam jangka panjang.
3. **Menetapkan Tujuan Karier:** Melalui penilaian keterampilan karir, menetapkan tujuan karir yang diinginkan untuk memandu perkembangan.
4. **Rencana Pengembangan Karir:** Merencanakan pengembangan karir yang terstruktur, dengan sub-divisi rencana, untuk memberikan arah yang lebih jelas.
5. **Menerapkan Rencana:** Semakin jelas rencana pengembangan karir, semakin mudah bagi karyawan untuk menerapkannya, membantu mencapai tujuan.
6. **Mencari Pertumbuhan Berkesinambungan:** Tinjauan langkah-langkah pertumbuhan untuk memproyeksikan perjalanan karir yang dapat dicapai.

Pentingnya konseling dalam perencanaan dan pengembangan karir: Konseling memberikan bantuan dan dukungan dalam menghadapi tantangan hidup dan karier. Pada berbagai titik dalam kehidupan atau karier, karyawan dapat mengalami masalah yang memengaruhi kinerja dan tingkat stres. Konseling membimbing, memberi nasihat, dan membantu menyelesaikan masalah. Manfaat konseling melibatkan pemahaman diri, perspektif baru, pengambilan keputusan yang lebih baik, solusi alternatif, dan penanggulangan tekanan pekerjaan.

F. Internal dan External Mobility

Perencanaan karir merupakan langkah awal untuk membangun karir yang sukses, memerlukan identifikasi keterampilan dan minat pribadi, serta eksplorasi karir yang sesuai. Proses ini, menurut pandangan Schermerborn, Hunt, dan Osborn, melibatkan pencocokan tujuan karir dengan kemampuan individu dan peluang yang ada. Tujuannya adalah mengenali sifat positif karyawan, membangun kesadaran akan keunikan individu, menarik individu berbakat, mengarahkan pengembangan keterampilan, dan menciptakan pendekatan yang sehat dalam mengatasi tantangan di lingkungan kerja. Manfaat perencanaan karir melibatkan pasokan karyawan yang dapat dipromosikan, peningkatan loyalitas, dan penghambatan sikap negatif atasan. Selain itu, dapat memastikan bahwa manajemen senior memahami kapasitas karyawan di bawahnya.

Pengembangan karir, sebagai proses terus-menerus, termasuk dalam manajemen sumber daya manusia dan bertujuan meningkatkan efektivitas pekerjaan. Ini melibatkan peningkatan kemampuan, baik fisik maupun mental, serta perubahan pola pikir dan mindset individu. Inisiatif perusahaan, seperti posting jabatan dan kegiatan pendampingan, bersama dengan inisiatif individu, seperti perencanaan karir yang matang, kesadaran karir, dan pemanfaatan pusat sumber daya karir, diperlukan dalam proses ini. Konseling juga penting dalam membantu karyawan mengatasi tantangan dan stres di berbagai titik dalam kehidupan atau karir.

G. Latihan Soal

1. Menurut Anda, apa definisi dari karir?
2. Apa pengertian perencanaan dan pengembangan karir?
3. Mengapa seorang karyawan memerlukan perencanaan karir?
4. Bagaimana langkah-langkah dalam perencanaan karir?
5. Jelaskan langkah-langkah yang perlu diambil oleh seorang individu dalam merencanakan karir mereka. Sebutkan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam memetakan rencana karir yang sukses.
6. Bagaimana seseorang dapat memilih tujuan karir yang sesuai dengan minat, nilai, dan keterampilan mereka? Berikan contoh strategi yang dapat membantu individu dalam menentukan arah karir mereka.
7. Seorang karyawan memiliki rencana karir yang ambisius. Bagaimana manajer dan organisasi dapat mendukung implementasi rencana karir karyawan tersebut dalam lingkungan kerja sehari-hari?
8. Mengapa pengembangan keterampilan penting dalam meraih tujuan karir? Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh individu untuk meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir mereka.
9. Bagaimana penilaian diri dapat membantu individu dalam pengembangan karir mereka? Sebutkan beberapa metode penilaian diri dan jelaskan cara mereka dapat membimbing perencanaan karir.
10. Selain faktor internal, faktor eksternal seperti tren industri dan ekonomi juga memengaruhi pengembangan karir. Jelaskan dampak faktor-faktor eksternal ini dan bagaimana individu dapat merespons perubahan ini dalam perencanaan karir mereka.

BAB 5

PENILAIAN DAN KINERJA

A. Capaian Pembelajaran

Capaian materi dalam dalam bab ini mencakup penetapan standar kinerja yang jelas, identifikasi kriteria kinerja manajerial, pengukuran kinerja melalui metode yang sesuai, analisis data pengukuran, dan upaya menghindari bias dalam penilaian. Proses penyusunan penilaian melibatkan langkah-langkah seperti penetapan tujuan, standar yang diharapkan, desain yang sesuai dengan tugas jabatan, serta penilaian dan umpan balik kepada pegawai. Dengan tujuan meningkatkan kinerja, memandu keputusan terkait kompensasi, penempatan, promosi, dan memberikan umpan balik yang konstruktif, penilaian kinerja menjadi instrumen penting dalam manajemen perusahaan untuk mencapai kesuksesan organisasi melalui optimalisasi potensi dan pengembangan pegawai.

B. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Utomo Tri Widodo W, penilaian prestasi kerja merujuk pada proses mengukur kinerja seorang pegawai dengan membandingkan hasil kerjanya dengan standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja dapat berupa kriteria kualitatif maupun kuantitatif. Dalam perspektif Siagian (1995:225–226), penilaian prestasi kerja melibatkan faktor-faktor beragam, seperti penilaian terhadap kemampuan dan kelemahan individu, tolak ukur realistik yang terkait

langsung dengan tugas, dan diterapkan secara objektif. Selain itu, hasil penilaian ini disampaikan kepada pegawai.

Pencapaian hasil positif dalam penilaian memberikan dorongan bagi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan hasil negatif memberikan kesempatan bagi pegawai untuk mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan mereka. Penilaian yang tidak objektif dapat diajukan keberatan, dan hasil penilaian terdokumentasi dengan rapi dalam arsip kepegawaian. Hasil penilaian juga menjadi pertimbangan penting dalam keputusan terkait mutasi pegawai, seperti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi, dan pemberhentian.

Menurut Mondy dan Noe (1993:394), penilaian kinerja adalah suatu sistem resmi yang digunakan secara berkala untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Mejia, dkk (2004:222-223) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses yang mencakup identifikasi faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan organisasi, pengukuran kinerja pegawai, dan manajemen tindak lanjut berorientasi ke masa depan dengan memberikan umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dari berbagai pandangan ahli, dapat diambil kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan sistem evaluasi berkala terhadap kinerja pegawai, mendukung kesuksesan organisasi, dan melibatkan perbandingan dengan standar yang telah ditetapkan atau antar pegawai yang memiliki tugas serupa.

C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Werther dan Davis (1996:342), penilaian kinerja memiliki beragam tujuan dan manfaat baik bagi organisasi maupun pegawai yang dinilai.

1. Tujuan tersebut melibatkan peningkatan kinerja, memberikan kesempatan bagi pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang dapat berkontribusi pada peningkatan kinerja.

2. Penilaian kinerja membantu dalam menetapkan kompensasi, memudahkan pengambilan keputusan terkait pemberian kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. Peran penilaian kinerja juga terkait dengan keputusan penempatan, termasuk promosi, transfer, dan demosi.
4. Penilaian kinerja digunakan untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan agar kinerja pegawai menjadi lebih optimal.
5. Penilaian kinerja turut berkontribusi dalam perencanaan dan pengembangan karier, memberikan panduan kepada pegawai dalam menentukan jenis dan potensi karier yang dapat dicapai.
6. Penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai, membantu mengidentifikasi kekurangan dalam proses staffing.
7. Penilaian kinerja juga membantu mengidentifikasi ketidakakuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan, khususnya dalam bidang analisis pekerjaan, perancangan pekerjaan, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. Penilaian kinerja berperan dalam menunjukkan kesetaraan peluang kerja, memastikan bahwa keputusan penempatan tidak bersifat diskriminatif.
9. penilaian kinerja membuka wawasan terhadap tantangan eksternal yang memengaruhi kinerja karyawan, seperti faktor keluarga, keuangan pribadi, dan kesehatan. Kesepuluh, memberikan umpan balik baik bagi departemen sumber daya manusia maupun pegawai sendiri.

Dengan merujuk pada kesepuluh tujuan di atas, Manajemen Perusahaan mengarahkan tujuan penilaian kinerja untuk:

1. memberikan umpan balik kepada pegawai dan departemen kepegawaian,
2. digunakan sebagai pertimbangan dalam menetapkan sistem reward (walaupun dalam praktiknya, hasil penilaian kinerja pada suatu periode justru menjadi dasar pertimbangan untuk hukuman terhadap pegawai dengan kinerja kurang baik),

3. menjadi dasar pertimbangan untuk keputusan promosi dan rotasi pegawai, dan
4. dijadikan sebagai sumber informasi mengenai kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

D. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang efektif adalah penilaian yang mampu memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja karyawan yang dievaluasi. Tujuan penilaian ini tidak hanya terbatas pada penilaian dan perbaikan kinerja yang kurang baik, tetapi juga untuk memberikan dorongan agar para karyawan dapat bekerja lebih baik. Dalam konteks ini, penilaian kinerja memerlukan standar pengukuran yang jelas, metode penilaian, analisis data hasil pengukuran, dan tindak lanjut terhadap hasil evaluasi. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:344) mencakup:

1. Standar Kinerja Penilaian kinerja membutuhkan standar yang terdefinisi dengan baik sebagai acuan atau patokan untuk mengukur kinerja yang akan dievaluasi. Standar tersebut harus sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai dan mencakup empat aspek krusial: validitas, kesepakatan, realisme, dan objektivitas.
 - a. Validitas mencerminkan relevansi standar dengan jenis pekerjaan yang dinilai.
 - b. Kesepakatan menunjukkan bahwa standar diakui dan diterima oleh seluruh pegawai yang dinilai, dan berkaitan dengan prinsip validitas.
 - c. Realisme menegaskan bahwa standar tersebut realistis dan dapat dicapai oleh pegawai sesuai dengan kemampuan mereka.
 - d. Objektivitas menunjukkan bahwa standar bersifat obyektif, adil, mencerminkan keadaan sebenarnya, dan tidak mudah dipengaruhi oleh bias penilai.

2. Kriteria Kinerja Manajerial Kriteria penilaian kinerja melibatkan beberapa dimensi, seperti kegunaan fungsional, keabsahan, dasar empiris, sensitivitas, pengembangan sistematis, dan kelayakan hukum.
 - a. Kegunaan fungsional penting untuk seleksi, kompensasi, dan pengembangan karyawan, memastikan hasil penilaian valid, adil, dan berguna bagi pengambil keputusan.
 - b. Keabsahan mencerminkan kemampuan kriteria dalam mengukur aspek yang sebenarnya ingin diukur dalam evaluasi kinerja.
 - c. Dasar empiris menekankan perlunya kriteria berdasarkan fakta dan bukan sekadar perasaan.
 - d. Sensitivitas kriteria menegaskan relevansi hasil penilaian dengan kinerja, bukan aspek-aspek lain yang tidak terkait.
 - e. Pengembangan sistematis menyiratkan bahwa jenis kriteria harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan lingkungan kerjanya.
 - f. Kelayakan hukum menekankan pentingnya kriteria sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.
 - g. Pengukuran Kinerja Pengukuran kinerja melibatkan penggunaan sistem penilaian yang relevan, mudah digunakan, sesuai dengan kriteria yang diukur, dan mencerminkan faktor-faktor yang memengaruhi kinerja (Werther dan Davis, 1996:346). Pengukuran dapat bersifat subyektif atau obyektif, di mana yang obyektif dapat diukur oleh pihak lain dan bersifat kuantitatif.
 - h. Analisis Data Pengukuran Setelah standar pengukuran ditetapkan, data yang diperlukan dikumpulkan melalui berbagai metode, seperti wawancara, survei langsung, atau pemeriksaan catatan kerja. Data kemudian dianalisis untuk melihat perbedaan antara standar kinerja yang ditetapkan dan kinerja aktual yang terjadi.
 - i. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi, dengan penilai yang adil, realistis, valid, dan sesuai dengan jenis pekerjaan. Berbagai bias dapat muncul, seperti Halo Effect, Leniency and Severity Effect, Central Tendency, Assimilation and Differential Effect, First Impression

Error, dan Recency Effect, yang perlu dihindari agar penilaian kinerja tetap obyektif.

E. Metode Penilaian Kinerja

Tes penilaian pekerjaan merupakan alat penting bagi perusahaan yang ingin merekrut bakat terbaik di antara karyawannya. Ada berbagai metode penilaian kinerja yang dapat digunakan, umumnya dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu metode penilaian berorientasi pada masa lalu (past-oriented appraisal methods) dan metode berorientasi pada masa depan (future-oriented appraisal methods) (Werther dan Davis, 1996:350).

Metode berbasis masa lalu melibatkan penilaian kinerja seseorang berdasarkan pekerjaan yang telah dilakukannya. Kelebihannya adalah kejelasan dan kemudahan pengukuran, terutama secara kuantitatif. Namun, kelemahannya terletak pada ketidakmampuannya untuk mengubah kinerja yang diukur, dan terkadang dapat menjadi subyektif dan rentan terhadap bias.

Metode yang berfokus pada masa depan mencoba mengevaluasi potensi dan kemampuan pegawai untuk mencapai kinerja yang diharapkan di masa mendatang. Walaupun terkadang masih memanfaatkan metode yang bersandar pada sejarah, seperti catatan kinerja, kelemahan metode ini melibatkan tingkat ketidakpastian terkait akurasi, karena tidak ada jaminan sepenuhnya terkait kinerja di masa yang akan datang.

Werther mengelompokkan pendekatan penilaian kinerja menjadi dua kategori, sedangkan Kreitner dan Kinicki (2000) mengklasifikasikannya berdasarkan aspek yang diukur, yakni pendekatan trait, perilaku, dan hasil.

1. Pendekatan trait berfokus pada peringkat karakteristik individu, seperti inisiatif, loyalitas, dan kemampuan pengambilan keputusan. Namun, kelemahan pendekatan ini terletak pada ketidakjelasan terhadap kinerja yang sebenarnya.
2. Pendekatan perilaku lebih menekankan pada proses dengan menilai kinerja berdasarkan perilaku yang dapat terlihat dan mendukung kinerja individu.

3. Pendekatan hasil lebih menitikberatkan pada capaian atau produk, seperti metode manajemen berbasis objektif (MBO).

Metode penilaian kinerja yang umum digunakan, menurut Mondy dan Noe (1993:402-414), termasuk:

- **Written Essays:** Penilai menulis deskripsi mengenai kekuatan, kelemahan, kinerja masa lalu, potensi, dan saran pengembangan karyawan.
- **Critical Incidents:** Penilai mencatat perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk karyawan.
- **Graphic Rating Scales:** Penilai menilai kinerja pegawai dengan skala numerik untuk faktor-faktor kinerja.
- **Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS):** Penilai menilai karyawan berdasarkan perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja.
- **Multiperson Comparison:** Seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya oleh supervisor.
- **Management By Objectives:** Karyawan dinilai berdasarkan pencapaian atas tujuan yang ditetapkan bersama.

Setiap metode memiliki kelebihan dan kelemahannya, sehingga sebaiknya organisasi menggabungkan beberapa metode sesuai dengan konteksnya.

F. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja, menurut Mondy dan Noe (1993:398), melibatkan beberapa tahapan kegiatan yang dapat dilihat dalam ilustrasi di bawah ini:



Gambar 1. Proses Penyusunan Penilaian Kerja

Sumber : Mondy dan Noe (1993:398)

Tahapan awal dalam perancangan sistem penilaian kinerja melibatkan identifikasi tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi atau perusahaan melalui sistem penilaian kinerja yang akan diimplementasikan. Mengetahui tujuan ini menjadi krusial karena akan memudahkan penentuan desain penilaian kinerja. Langkah berikutnya adalah menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga dimensi-dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja dapat ditentukan. Dimensi-dimensi ini harus erat kaitannya dengan tugas yang harus dilaksanakan dalam jabatan tersebut, dan sering melibatkan analisis jabatan atau analisis tugas masing-masing jabatan.

Setelah mengetahui tujuan dan dimensi penilaian kinerja, langkah selanjutnya adalah menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Desain penilaian kinerja harus selalu terkait dengan tujuan penilaian karena setiap desain memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing. Misalnya, penilaian kinerja untuk menetapkan gaji pegawai memiliki desain yang berbeda dengan penilaian yang hanya bertujuan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan.

Langkah berikutnya adalah melaksanakan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian ini dapat dilakukan oleh atasan sendiri atau melibatkan sistem 360°, di mana penilaian dilakukan oleh atasan, rekan sejawat, dan bawahan.

Hasil dari penilaian kinerja kemudian dianalisis dan disampaikan kembali kepada pegawai yang dinilai untuk memberikan pemahaman mengenai kinerjanya dan harapan organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja juga dilakukan pada tahap ini untuk menilai sejauh mana tujuan penilaian kinerja telah tercapai. Jika diperlukan, dilakukan revisi atau perancangan ulang sistem penilaian kinerja.

Bagaimana kinerja pegawai diukur secara objektif menjadi pokok pertanyaan, dan konsep-konsep penilaian kinerja yang berkembang saat ini umumnya bersifat umum tanpa membahas secara rinci dalam suatu profesi tertentu. Menurut Schuler R dan Jackson SE (1996), jenis kriteria kinerja mencakup kriteria berdasarkan sifat (*trait*), kriteria berdasarkan perilaku (*behavior*), dan kriteria berdasarkan hasil (*productivity*), yang semuanya merupakan beberapa kriteria kinerja.

1. Penilaian dengan kriteria berdasarkan sifat (*strait*)

Penilaian sifat ini adalah sebuah model pengujian kepribadian, mencari tahu ciri-ciri kepribadian. Dan mungkin saja hal ini dilakukan sepanjang waktu dalam hidup seseorang karyawan. Penilaian mungkin saja mengatakan beberapa sifat fisik tetapi sebagian besar yang akan dilakukan adalah berbicara tentang sifat-sifat kepribadian. Dan bahkan deskripsi yang sangat umum seperti seseorang karyawan itu “baik”, “dia baik-baik saja”, ini adalah penilaian kepribadian dengan cara yang sangat kecil. Hal ini mungkin saja tampak seperti sesuatu yang sangat alami dan subyektif.

2. Penilaian berdasarkan perilaku (*behaviour*)

Behavioural assessment adalah alat dari bidang psikologi yang digunakan untuk mengamati, menggambarkan, menjelaskan dan memprediksi perilaku. Penilaian perilaku saat ini sedang marak digunakan di luar pengaturan klinis, terutama di sektor pendidikan dan perusahaan, mengingat sifat wawasan dan prediksi seseorang yang sangat dimungkinkan mempengaruhi kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Penilaian ini berupaya untuk menunjuk perilaku tertentu, mengidentifikasi faktor-faktor yang mendukung perilaku,

dan menentukan tujuan atau efek dari perilaku seseorang tersebut. Sebuah studi tentang perilaku manusia telah mengungkapkan bahwa 90% populasi dapat digolongkan ke dalam empat tipe kepribadian dasar, yaitu Optimis (*Optimistic*), Pesimistis (*Pessimistic*), Kepercayaan (*Trusting*), dan Iri (*Envious*). Namun, yang terakhir dari empat jenis, *Envy*, adalah yang paling umum ditemukan pada populasi tertentu.

3. Penilaian berdasarkan hasil (*productivity*)
Penilaian berdasarkan *productivity* dapat dibagi lagi menjadi beberapa jenis;
 - a. *Prioritizer*, seseorang karyawan yang berpikir logis, analitis, dan bertindak berdasarkan fakta. Memiliki ciri sebagai berikut;
 - 1) Prioritas
 - 2) Analisis menyeluruh dan pemecahan masalah logis
 - 3) Orientasi dan ketegasan tujuan
 - 4) Konsistensi
 - b. *Planner*, seseorang yang berpikir terorganisir, berurutan, terencana, dan terperinci. Memiliki ciri sebagai berikut;
 - 1) Orientasi tindakan, konsistensi, dan kepraktisan
 - 2) Menemukan kekurangan yang terlewatkan dalam rencana atau proses
 - 3) Mengatur dan memelihara data
 - 4) Mengembangkan proses dan rencana secara terperinci
 - c. *Arranger*, seseorang yang memiliki pemikiran suportif, ekspresif, dan emosional. Memiliki ciri-ciri:
 - 1) Mengantisipasi bagaimana perasaan orang lain dan memahami emosi yang mendasarinya
 - 2) Intuitif
 - 3) Persuasif
 - 4) Suka pada bidang pengajaran
 - d. *Visualizer*, seseorang yang berpikir holistik, intuitif, mengintegrasikan, dan mensintesis. Memiliki ciri-ciri;

- 1) Keterbukaan pikiran
- 2) Kemampuan untuk melihat gambaran besar, mengenali peluang baru dan mengintegrasikan ide dan konsep
- 3) Inovatif
- 4) Pemecahan masalah dengan cara-cara kreatif.

G. Rangkuman

Penilaian kinerja merupakan suatu proses evaluasi yang mengukur hasil kerja pegawai dengan membandingkannya dengan standar yang telah ditetapkan. Ini melibatkan aspek kualitatif dan kuantitatif serta memperhitungkan faktor manusia dengan kelemahan dan kelebihanannya. Hasil penilaian yang positif dapat mendorong pegawai untuk lebih berprestasi, sementara hasil negatif memberikan kesempatan untuk mengidentifikasi dan mengatasi kelemahan. Proses ini memiliki dampak penting pada keputusan terkait mutasi pegawai, seperti promosi, transfer, demosi, dan pemberhentian.

Tujuan penilaian kinerja melibatkan peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, penentuan keputusan terkait penempatan, evaluasi kebutuhan pelatihan, perencanaan karier, identifikasi kekurangan dalam perekrutan, serta penegakan kesetaraan peluang kerja. Manajemen perusahaan mengarahkan tujuan penilaian untuk memberikan umpan balik, mendukung sistem reward, menjadi dasar keputusan promosi, dan menyediakan informasi mengenai kebutuhan pelatihan pegawai.

Elemen-elemen penilaian kinerja mencakup standar kinerja, kriteria kinerja manajerial, pengukuran kinerja, analisis data pengukuran, dan upaya untuk menghindari bias dan tantangan dalam penilaian. Metode penilaian kinerja dapat bersifat berorientasi pada masa lalu atau masa depan, dengan pendekatan trait, perilaku, dan hasil. Beberapa metode umum melibatkan tulisan, peristiwa kritis, skala penilaian grafis, Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS), perbandingan multiperson, dan Manajemen Berbasis Objektif (MBO).

Proses penyusunan penilaian kinerja melibatkan penetapan tujuan, standar yang diharapkan, desain yang sesuai, penilaian karyawan, analisis data, dan umpan balik kepada pegawai. Dalam hal ini, tujuan dan dimensi penilaian harus terkait erat dengan tugas jabatan. Keberhasilan sistem penilaian dinilai melalui evaluasi terhadap tujuan yang telah ditetapkan. Jenis kriteria kinerja melibatkan sifat, perilaku, dan hasil, dengan setiap jenis menawarkan wawasan yang berbeda terhadap kinerja pegawai.

H. Latihan Soal

1. Jelaskan dari penilaian kinerja?
2. Apa saja tujuan dan manfaat penilaian kinerja?
3. Bagaimana manajer SDM dapat efektif mengelola kinerja tim mereka? Berikan contoh tindakan konkret yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja individual dan tim.
4. Apa itu KPI (Key Performance Indicators) dalam konteks penilaian kinerja? Sebutkan tiga KPI yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan di sebuah perusahaan.
5. Seorang manajer memiliki karyawan dengan kinerja rendah. Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh manajer SDM untuk menangani kinerja yang tidak memuaskan dan meningkatkannya.
6. Apa perbedaan antara evaluasi kinerja tengah tahun dan evaluasi kinerja akhir tahun? Jelaskan pentingnya kedua jenis evaluasi tersebut dalam manajemen sumber daya manusia.
7. Mengapa memberikan *feedback* konstruktif penting dalam penilaian kinerja? Berikan tiga contoh *feedback* konstruktif yang dapat diberikan kepada karyawan.
8. Bagaimana perencanaan pengembangan dapat diintegrasikan dengan proses penilaian kinerja? Jelaskan bagaimana pengembangan karyawan dapat menjadi hasil langsung dari evaluasi kinerja.
9. Mengapa etika penting dalam melakukan penilaian kinerja? Sebutkan beberapa praktik terbaik yang harus diikuti untuk memastikan penilaian kinerja yang etis.

10. Jelaskan hubungan antara penilaian kinerja karyawan dan pemberian insentif. Bagaimana penilaian kinerja dapat memengaruhi kebijakan insentif di perusahaan?

BAB 6

MOTIVASI

A. Capaian Pembelajaran

Capaian pembelajaran pada materi tentang pemahaman mendalam tentang konsep dan penerapan teori-teori motivasi dalam konteks organisasi. Mereka mampu mengartikan motivasi sebagai kondisi psikologis yang dipengaruhi oleh interaksi antara kebutuhan individu dan faktor-faktor eksternal yang memengaruhi perilaku. Siswa berhasil merinci teori hirarki kebutuhan Maslow serta teori motivasi lainnya, seperti teori Herzberg, teori Keadilan, dan teori Harapan. Keberhasilan siswa terlihat dalam kemampuan mereka untuk merancang strategi manajemen motivasi karyawan, termasuk komunikasi efektif, pemberdayaan, dan pengelolaan variasi pekerjaan. Dengan demikian, siswa dapat mengaplikasikan konsep dan teori motivasi ini untuk menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan meningkatkan produktivitas dalam suatu organisasi.

B. Pengertian Motivasi

Keberhasilan organisasi atau perusahaan, dalam hal ini adalah manajemen untuk mempertahankan para karyawan terbaiknya bukanlah perkara yang mudah. Keadaan tersebut dapat terwujud karena manajemen perusahaan yang bersangkutan memiliki pengalaman dan kompetensi yang memungkinkannya memahami kebutuhan karyawan. Kemampuan perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung juga

menjadi faktor penting, sehingga karyawan dapat merasa nyaman dan termotivasi secara internal.

Peran motivasi sangat signifikan dalam memengaruhi kinerja karyawan suatu perusahaan dalam menjalankan tugas dan pekerjaan mereka. Di dalam setiap organisasi, terdapat variasi dalam tingkat kedisiplinan dan semangat kerja karyawan. Beberapa karyawan mungkin bekerja dengan rajin dan penuh semangat, sementara yang lain mungkin kurang rajin dan kurang termotivasi.

Perbedaan sikap ini disebabkan oleh beragam tingkat motivasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Motivasi sendiri dapat diartikan sebagai kondisi psikologis seseorang yang dipengaruhi oleh interaksi antara kebutuhan individu dan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi perilaku dan usaha individu tersebut. Kebutuhan menjadi faktor utama yang terkait erat dengan motivasi, karena setiap orang berupaya memenuhi kebutuhan mereka dan merasa didorong untuk mencapai keinginan serta berusaha keras untuk memenuhinya.

Dalam konteks kerja, motivasi memiliki dampak yang besar terhadap semangat kerja karyawan. Ada korelasi positif antara motivasi dan prestasi kerja, di mana karyawan yang termotivasi tinggi cenderung bekerja dengan semangat dan mencapai hasil yang lebih baik dibandingkan dengan rekan-rekan mereka yang memiliki motivasi yang rendah.

C. Kebutuhan Karyawan

Abraham Maslow merumuskan teori hirarki kebutuhan yang mengindikasikan bahwa setiap individu memiliki kebutuhan yang diatur secara hierarkis, dimulai dari yang paling dasar hingga yang lebih tinggi. Apabila kebutuhan pada suatu tingkat tertentu terpenuhi, manusia akan beralih fokus ke kebutuhan tingkat selanjutnya. Pada tingkat paling dasar, terdapat kebutuhan biologis, sementara pada tingkatan lebih tinggi, terdapat kebutuhan sosial. Puncak dari hirarki ini adalah kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri. Prinsip utama dari teori ini adalah

bahwa kebutuhan yang lebih tinggi dalam hirarki hanya muncul setelah kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi.



Gambar 2. Piramida Hirarki Kebutuhan Masslow

Dalam konteks perusahaan, teori Maslow dapat diartikan sebagai berikut:

1. **Kebutuhan fisiologis dasar:** Melibatkan aspek-aspek seperti gaji, makanan, pakaian, dan fasilitas dasar yang mendukung kelangsungan hidup karyawan.
2. **Kebutuhan akan rasa aman:** Terkait dengan lingkungan kerja yang aman, kepastian jabatan, status kerja yang jelas, dan keamanan alat kerja.
3. **Kebutuhan untuk dicintai dan disayangi:** Melibatkan interaksi positif dengan rekan kerja, kebebasan beraktivitas sosial, dan kesempatan menjalin hubungan akrab.
4. **Kebutuhan untuk dihargai:** Berkaitan dengan pemberian penghargaan, pengakuan terhadap kinerja individu, dan apresiasi terhadap hasil kerja.
5. **Kebutuhan aktualisasi diri:** Menyentuh pada kesempatan dan kebebasan untuk meraih cita-cita, mengembangkan bakat, dan mengejar tujuan pribadi.

Penting bagi perusahaan untuk memahami kebutuhan, harapan, bakat, dan ketrampilan setiap karyawan. Hal ini memungkinkan penempatan yang tepat sehingga karyawan dapat termotivasi. Upaya

memahami kebutuhan ini harus didukung oleh kebijakan dan prosedur kerja yang efektif, memerlukan komitmen dan kerja keras dari manajemen. Pengetahuan tentang motivasi menjadi krusial bagi manajer, karena motivasi adalah upaya mempengaruhi individu untuk melakukan tindakan yang diinginkan.

Adapun beberapa teori motivasi yang beragam, memberikan pandangan yang berbeda mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan dalam konteks organisasi adalah sebagai berikut:

- **Teori Clayton Aldelfer**, dikenal dengan akronim ERG (Existence, Relatedness, Growth), mengidentifikasi tiga jenis kebutuhan manusia. Kebutuhan Existence berkaitan dengan kelangsungan hidup, mencakup kebutuhan fisiologis, keamanan, dan keselamatan. Kebutuhan Relatedness melibatkan interaksi sosial dan kebutuhan untuk diterima oleh masyarakat. Sementara itu, kebutuhan Growth berkaitan dengan pengembangan diri dan mencakup kebutuhan untuk dihargai dan aktualisasi diri. Menurut Aldelfer, pemenuhan kebutuhan ini tidak harus mengikuti urutan tertentu.
- **Teori Herzberg**, yang dikenal sebagai teori dua faktor, memisahkan faktor motivasi (intrinsik) dan faktor higiene (ekstrinsik). Faktor motivasi mencakup elemen-elemen yang secara langsung memberikan kepuasan dalam pekerjaan, seperti pencapaian dan pertumbuhan pribadi. Di sisi lain, faktor higiene melibatkan aspek-aspek eksternal lingkungan kerja, seperti gaji, kondisi kerja, dan keamanan pekerjaan. Herzberg berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan tidak saling terkait, dan perusahaan perlu meminimalkan faktor higiene yang dapat menyebabkan ketidakpuasan, sambil memaksimalkan faktor motivasional untuk meningkatkan motivasi karyawan.
- **Teori Keadilan** menekankan pentingnya persepsi tentang keadilan dalam memotivasi karyawan. Manusia cenderung berusaha mengurangi kesenjangan antara usaha yang mereka lakukan dan imbalan yang mereka terima. Prinsip-prinsip keadilan yang dapat

diterima oleh karyawan harus ditetapkan oleh organisasi untuk mendorong motivasi.

- **Teori Harapan**, yang dikemukakan oleh Victor Vroom, menekankan bahwa motivasi timbul dari harapan individu terhadap hasil yang diinginkan dan keyakinan bahwa tindakan mereka dapat mencapainya. Individu akan termotivasi untuk bekerja jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan menghasilkan hasil positif sesuai dengan keinginan mereka.
- **Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku (BF. Skinner)** Mengungkapkan bahwa tindakan manusia dipengaruhi oleh akibat yang timbul setelahnya. Penguatan positif dan negatif dapat dimanfaatkan sebagai sarana untuk mendorong karyawan dalam melaksanakan perilaku yang diinginkan dan menghindari perilaku yang tidak diinginkan.
- **Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi menggabungkan faktor internal dan eksternal yang memengaruhi motivasi.** Faktor internal melibatkan persepsi diri, harapan pribadi, dan harga diri, sementara faktor eksternal mencakup kelompok kerja, budaya organisasi, dan kompensasi.
- **Teori Motivasi Klasik oleh Frederick Winslow Taylor** menganggap bahwa motivasi karyawan terbatas pada pemenuhan kebutuhan biologis, terutama dalam hal gaji atau imbalan yang cukup besar.
- **Teori X dan Teori Y oleh Douglas Mc. Gregor membedakan** antara pandangan tradisional (Teori X) yang menganggap manusia hanya mau bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidup, dengan pandangan yang lebih positif (Teori Y) yang mengakui bahwa manusia dapat menikmati pekerjaan dan memiliki kontrol diri.
- **Teori Z** oleh William Ouchi menekankan kenyamanan, kebahagiaan, dan perasaan pentingnya karyawan dalam perusahaan. Perusahaan yang menerapkan teori ini memberikan tanggung jawab perorangan, kebebasan menggunakan keterampilan, dan kestabilan pekerjaan seumur hidup.

- **Teori Tiga Kebutuhan (McClelland)** mengidentifikasi tiga kebutuhan manusia: kebutuhan akan kekuasaan, kebutuhan akan afiliasi, dan kebutuhan akan prestasi. McClelland berpendapat bahwa tingkat motivasi tinggi terjadi ketika karyawan memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi.
- **Teori Penetapan Tujuan** menyoroti signifikansi pemahaman dan keterhubungan tujuan dengan kepentingan individu karyawan. Tujuan yang menantang dan relevan memiliki potensi untuk meningkatkan motivasi karyawan.

D. Pengelolaan Motivasi Karyawan

Perusahaan memiliki beragam metode untuk meningkatkan motivasi karyawan selama bekerja. Beberapa strategi yang dapat diimplementasikan melibatkan:

- **Komunikasi yang Efektif:** Meningkatkan motivasi dapat dicapai melalui komunikasi yang efektif, di mana interaksi dua arah memungkinkan manajemen dan karyawan memberikan masukan dan solusi. Dengan bekerja bersama, mereka dapat menetapkan tujuan yang memberikan motivasi kepada karyawan untuk menyelesaikan tugas mereka.
- **Pemberdayaan Karyawan:** Memberdayakan karyawan dengan memberikan otonomi dan kewenangan dapat meningkatkan motivasi kerja. Otonomi ini membuat karyawan lebih optimis dan mengemban tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan.
- **Pengelolaan Pengerjaan dan Variasi Pekerjaan:** Meningkatkan motivasi karyawan dapat dicapai melalui variasi pekerjaan dan memberikan kebebasan dalam menyelesaikan tugas. Pendekatan ini dapat dilakukan dengan menambahkan jenis pekerjaan yang berbeda dan menantang melalui job enrichment atau job enlargement, mendorong karyawan untuk mencapai motivasi dan tantangan baru dalam pekerjaan mereka. Karyawan juga dapat termotivasi dengan

memberikan fleksibilitas dalam menentukan waktu kerja mereka, dengan tujuan utama mencapai tujuan perusahaan.

- **Pengenalan Jiwa Kewirausahaan:** Memperkenalkan jiwa kewirausahaan dalam organisasi menjadi hal yang penting, di mana karyawan diberi kebebasan oleh perusahaan untuk mengungkapkan ide kreatif mereka demi pengembangan pribadi. Pendekatan ini akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih giat dalam meningkatkan diri mereka sesuai dengan keinginan pribadi, sekaligus tetap mempertimbangkan tujuan organisasi atau perusahaan.

E. Rangkuman

Pemahaman tentang motivasi dalam konteks organisasi merupakan kunci keberhasilan manajemen dalam mempertahankan karyawan terbaiknya. Motivasi, sebagai keadaan psikologis yang dipengaruhi oleh interaksi antara kebutuhan individu dan faktor eksternal, memiliki peran penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat motivasi yang tinggi cenderung bekerja dengan semangat dan mencapai hasil yang lebih optimal.

Teori hirarki kebutuhan Abraham Maslow menyatakan bahwa kebutuhan manusia disusun secara hierarki, dimulai dari yang paling mendasar hingga yang paling tinggi. Dalam konteks perusahaan, teori Maslow diterjemahkan sebagai kebutuhan fisiologis dasar, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan untuk dicintai dan disayangi, kebutuhan untuk dihargai, dan kebutuhan aktualisasi diri.

Berbagai teori motivasi, seperti teori Clayton Aldelfer, teori Herzberg, teori Keadilan, teori Harapan, teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku, teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi, teori Motivasi Klasik, Teori X dan Teori Y, Teori Z, Teori Tiga Kebutuhan, dan Teori Penetapan Tujuan, memberikan pandangan beragam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi karyawan.

F. Latihan Soal

1. Motivasi menjadi salah satu tips agar manajemen dapat mempertahankan karyawannya. Jelaskan mengapa kemampuan memotivasi karyawan menjadi penting dimiliki oleh HR Perusahaan?
2. Jelaskan tentang hirarki kebutuhan Abraham Maslow!
3. Jelaskan dua teori motivasi yang relevan dalam konteks manajemen sumber daya manusia. Berikan contoh bagaimana teori-teori tersebut dapat diterapkan untuk meningkatkan motivasi karyawan.
4. Sebutkan lima faktor utama yang dapat memotivasi karyawan di lingkungan kerja. Jelaskan bagaimana pemahaman terhadap faktor-faktor ini dapat membantu manajer SDM meningkatkan motivasi karyawan.
5. Apa perbedaan antara insentif dan reward dalam konteks motivasi karyawan? Berikan contoh konkretnya dan jelaskan bagaimana keduanya dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja.
6. Bagaimana pemimpin atau manajer dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan? Sebutkan minimal tiga tindakan atau strategi yang dapat diterapkan.
7. Identifikasi tiga faktor demotivasi yang mungkin dihadapi karyawan. Jelaskan bagaimana manajer SDM dapat mengelola atau mengatasi faktor-faktor tersebut untuk menjaga tingkat motivasi.
8. Jelaskan bagaimana program pengembangan karir dapat menjadi alat efektif dalam meningkatkan motivasi karyawan. Sebutkan setidaknya dua komponen kunci dari program tersebut.
9. Bagaimana manajer SDM dapat mengukur tingkat motivasi karyawan? Jelaskan metode atau alat pengukuran yang dapat digunakan dan berikan contoh implementasinya.
10. Apa yang perlu diperhatikan oleh manajer SDM ketika merancang strategi motivasi karyawan generasi millennial? Sebutkan dua strategi yang dapat diterapkan untuk memotivasi generasi millennial.

BAB 7

KOMPENSASI

A. Capaian Pembelajaran

Capaian pada bab kompensasi melibatkan pemahaman konsep dan strategi dalam pengelolaan imbalan atau kompensasi karyawan di suatu organisasi. Siswa berhasil memahami bahwa kompensasi bukan hanya sebatas pemberian gaji atau upah, tetapi juga mencakup berbagai bentuk imbalan termasuk tunjangan, insentif, dan program-program kesejahteraan karyawan.

B. Pengertian Kompensasi

Kompensasi memegang peran krusial dalam memotivasi individu untuk bekerja pada suatu perusahaan. Dalam konteks ini, perusahaan perlu menjaga daya tariknya dengan menawarkan sistem kompensasi yang kompetitif agar dapat merekrut, mempertahankan, dan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan. Sistem kompensasi harus sejalan dengan tujuan dan strategi organisasi, menciptakan keseimbangan antara keuntungan dan biaya dalam jangka waktu tertentu. Program kompensasi diorganisir dengan empat tujuan utama, yaitu mematuhi aspek legal, menjadi efektif secara biaya, mencapai keseimbangan internal dan eksternal bagi seluruh karyawan, dan meningkatkan keberhasilan kinerja organisasi.

Individu yang bekerja di berbagai sektor, baik swasta maupun pemerintah, memiliki harapan untuk menerima kompensasi yang

memadai untuk memenuhi kebutuhan dasar mereka. Kebutuhan fisiologis menjadi prioritas, namun kompensasi juga berperan dalam memenuhi kebutuhan untuk berprestasi, afiliasi, kekuatan, dan aktualisasi diri. Oleh karena itu, penghasilan atau kompensasi menjadi faktor yang sangat penting dalam memotivasi karyawan, yang diakui oleh para ahli psikologi bahwa beberapa kebutuhan dapat dipenuhi secara langsung dengan uang, sementara yang lain dapat dipenuhi secara tidak langsung melalui uang.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1996, imbalan mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawainya dan diterima atau dinikmati oleh pekerja baik secara langsung, rutin, atau tidak langsung. Oleh karena itu, tidak dapat disangkal bahwa uang tetap menjadi motivator utama, mendorong perusahaan untuk menetapkan kebijakan kompensasi yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan perusahaan. Meskipun ada berbagai pengertian kompensasi dari para ahli, menentukan kebijakan kompensasi tetap menjadi tantangan, terutama dalam penyusunan struktur upah yang adil dan sesuai. Manajemen perusahaan sering menggunakan penilaian, seperti evaluasi jabatan, sebagai dasar sistem pengupahan.

Beberapa definisi kompensasi termasuk upah sebagai pembayaran uang yang diterima oleh buruh sebagai imbalan pekerjaan, serta berbagai elemen lainnya seperti perumahan, makanan, bahan makanan, dan pakaian yang dapat dihargai berdasarkan harga umum. Edwin B. Flippo mengartikan upah sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan seseorang kepada orang lain, sementara Hadi Poerwono melihat upah sebagai jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa tenaga kerja dengan melibatkan masa atau syarat-syarat tertentu. Definisi lain menggambarkan upah sebagai tujuan obyektif kerja ekonomis, sebagai imbalan dari pemberian kerja untuk memastikan kelangsungan hidup layak dan dinilai dalam bentuk uang berdasarkan perjanjian kerja antara pemberi kerja dan penerima kerja. Prof. Imam Soepomo, SH, menyatakan upah sebagai pembayaran yang diterima buruh selama melakukan pekerjaan atau dianggap melakukan pekerjaan.

Akibat dari relasi kerja antara perusahaan dan karyawannya, di mana karyawan menyumbangkan energi baik secara pikiran maupun fisik, perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi, yang bisa bersifat material maupun non-material, dan dapat dibayarkan langsung atau tidak langsung. Latar belakang kompensasi karyawan didasarkan pada tiga teori utama, yaitu

1. Teori Kompensasi Ekonomi Pasar yang menciptakan harga upah melalui tawar-menawar antara pekerja dan manajemen,
2. Teori Kompensasi Standar Hidup yang menentukan upah dengan memperhatikan standar hidup layak, dan
3. Teori Kompensasi Kemampuan Membayar yang menyesuaikan kompensasi dengan pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Jenis kompensasi bervariasi, termasuk gaji, upah harian, premi, asuransi, tunjangan hari raya, dan lainnya. Kompensasi mencakup semua imbalan yang diterima karyawan sebagai hasil dari pengorbanan dan kinerjanya di dalam organisasi. Keadilan dalam konsep kompensasi memainkan peran penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dan kreativitas. Perspektif karyawan terhadap keadilan kompensasi dipengaruhi oleh rasio kompensasi terhadap berbagai faktor seperti tenaga, pengalaman, pendidikan, dan lama kerja. Proses penetapan kebijakan kompensasi melibatkan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survei pengupahan, rencana pemberian kompensasi, serta penilaian kinerja dan pemberian kompensasi sesuai dengan penilaian tersebut.

Kompensasi keuangan dapat berupa gaji atau upah, sedangkan insentif dirancang untuk memotivasi kinerja karyawan dan dapat berbentuk insentif individual, seperti bonus, merit salary system, dan pay for performance, atau insentif perusahaan, seperti profit sharing, gain sharing, dan pay for knowledge. Program tunjangan, seperti asuransi dan rencana pensiun, juga merupakan bentuk kompensasi di luar gaji dan upah. Saat ini, trend yang berkembang adalah cafeteria benefit plan yang memungkinkan karyawan memilih dari berbagai alternatif tunjangan.

Kompensasi non-keuangan mencakup kepuasan kerja, yang dapat berasal dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan kerja karyawan.

C. Penilaian Pekerjaan dan Sistem Imbalan

Sistem imbalan dirancang untuk memberikan penghargaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi terhadap hasil kerjanya di dalam organisasi, terutama yang tercermin dalam prestasi kerjanya. Penilaian pekerjaan merupakan prosedur sistematis yang bertujuan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai jenis pekerjaan dalam suatu organisasi, sehingga dapat menetapkan tingkat kompensasi yang sesuai. Faktor-faktor yang sering dipertimbangkan dalam penilaian pekerjaan melibatkan tanggung jawab pekerjaan, pengetahuan atau keterampilan yang diperlukan, tingkat usaha yang diperlukan, dan kondisi pekerjaan.

Proses penilaian pekerjaan umumnya dilakukan oleh tim atau panitia penilaian, dan metode-metode yang dapat digunakan oleh tim tersebut melibatkan:

1. **Penentuan Tingkat Pekerjaan:** Menetapkan tingkat pekerjaan dengan mempertimbangkan kompleksitas, tanggung jawab, dan kontribusi pekerjaan terhadap tujuan organisasi.
2. **Klasifikasi Pekerjaan:** Mengelompokkan pekerjaan berdasarkan kesamaan karakteristik atau tanggung jawab, membantu dalam menetapkan kategori yang serupa untuk penentuan kompensasi.
3. **Metode Perbandingan Faktor-Faktor Kritis:** Membandingkan faktor-faktor kritis dalam pekerjaan, seperti tanggung jawab dan keterampilan, untuk menentukan tingkat relatif antar pekerjaan.
4. **Sistem Point:** Memberikan poin numerik untuk berbagai faktor pekerjaan, yang kemudian dijumlahkan untuk menentukan tingkat kompensasi yang sesuai.

Melalui penilaian pekerjaan ini, perusahaan dapat mengembangkan struktur kompensasi yang adil dan seimbang, memastikan bahwa setiap karyawan dihargai dengan imbalan yang sesuai dengan kontribusinya terhadap organisasi.

D. Fungsi dan Tujuan Pengupahan

Pemberian imbalan atau kompensasi dalam perusahaan memiliki fungsi dan tujuan tertentu. Secara umum, pengupahan berfungsi sebagai:

1. **Alokasi secara efisien Sumber Daya Manusia:** Memastikan penempatan dan penggunaan Sumber Daya Manusia secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. **Penggunaan Sumber Daya Manusia secara efektif & efisien:** Menjamin bahwa Sumber Daya Manusia dimanfaatkan dengan cara yang efektif dan efisien untuk mendukung kelangsungan dan pertumbuhan perusahaan.
3. **Mendorong stabilitas ekonomi:** Memberikan kontribusi pada stabilitas ekonomi, baik bagi individu karyawan maupun secara keseluruhan dalam konteks organisasi.

Sedangkan tujuan pengupahan melibatkan:

- **Memenuhi kebutuhan ekonomis:** Menyediakan penghasilan yang cukup bagi karyawan untuk memenuhi kebutuhan ekonomis dasar mereka.
- **Menghubungkan penerimaan dengan kontribusi dan produktivitas karyawan:** Menyelaraskan tingkat pengupahan dengan kontribusi dan produktivitas karyawan, memberikan insentif untuk kinerja yang lebih baik.
- **Menghubungkan penerimaan dengan kesuksesan finansial perusahaan:** Menetapkan keseimbangan yang mendukung antara upah karyawan dan kesuksesan finansial perusahaan.
- **Menjaga keseimbangan dan keadilan dalam pemberian upah dengan hasil kerja karyawan:** Menjamin adanya keadilan dan keseimbangan dalam sistem pengupahan, sehingga setiap karyawan merasa dihargai sesuai dengan kontribusinya.

E. Faktor-faktor Yang Berpengaruh Pada Pengupahan

Banyak faktor yang memengaruhi kebijakan perusahaan dalam menentukan upah atau kompensasi, termasuk:

1. Dinamika permintaan dan penawaran tenaga kerja
2. Pengaruh organisasi buruh
3. Kemampuan finansial perusahaan
4. Produktivitas karyawan
5. Tingkat biaya hidup
6. Peraturan pemerintah yang berlaku
7. Pertimbangan pendapat dari para karyawan

F. Upah Insentif

Pemberian insentif dalam pengupahan bertujuan memberikan kompensasi yang berbeda, tergantung pada prestasi kerja individu yang melebihi standar umum. Insentif upah dapat dianggap sebagai bentuk motivasi yang diungkapkan dalam bentuk finansial. Tantangan umum yang muncul dalam menerapkan insentif upah meliputi:

1. Penggunaan alat pengukur yang kurang akurat.
2. Ketidakakuratan data yang digunakan.
3. Penetapan standar yang kurang tepat.
4. Total upah ditambah bonus yang tidak konsisten.
5. Standar prestasi yang tidak secara berkala disesuaikan.
6. Potensi oposisi dari serikat buruh.
7. Respon karyawan terhadap sistem pengupahan.

Karena tantangan dalam implementasi sistem upah insentif, beberapa hal perlu dipertimbangkan, antara lain:

1. Perhitungan pembayaran sebaiknya sederhana agar dapat dipahami dan dihitung sendiri oleh karyawan.
2. Penghasilan yang diterima harus secara langsung meningkatkan produktivitas.
3. Pembayaran sebaiknya dilakukan secepat mungkin.

4. Standar kerja harus ditetapkan dengan hati-hati.
5. Besaran upah harus cukup mendorong untuk meningkatkan dedikasi dalam bekerja.

G. Tunjangan atau Kompensasi Pelengkap

Memberikan tunjangan kepada karyawan bertujuan untuk mempertahankan mereka dalam jangka panjang. Bagi perusahaan, tunjangan ini memiliki manfaat sebagai berikut:

- Meningkatkan efektivitas penarikan karyawan.
- Memotivasi karyawan dan meningkatkan loyalitas.
- Menurunkan tingkat perputaran karyawan dan absensi.
- Memberikan dukungan psikologis untuk mengurangi kelelahan.
- Mengurangi pengaruh dari serikat buruh.
- Meningkatkan hubungan masyarakat perusahaan.
- Memenuhi kebutuhan karyawan.
- Minimalkan biaya lembur kerja.
- Mengurangi ancaman intervensi pemerintah.

Jenis dan besaran tunjangan ini ditentukan oleh kebijakan perusahaan dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan dan biaya hidup karyawan.

H. Pengintegrasian

Fungsi integrasi mencakup pemahaman menyeluruh terhadap motif dan sifat para karyawan, sekaligus mengetahui kebutuhan dan keinginan mereka yang disesuaikan dengan kepentingan perusahaan. Dengan demikian, penyesuaian antara kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan dapat mendorong kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Kebutuhan karyawan dapat dikategorikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisiologis dasar, yang melibatkan kebutuhan fisik dan biologis untuk bertahan hidup.
2. Kebutuhan sosial, terkait dengan hubungan antar manusia, bersosialisasi, berkumpul, dan menyatakan pendapat

3. Kebutuhan egoistik, mencakup kebutuhan independen atau pribadi.

Sementara itu, keinginan karyawan melibatkan faktor-faktor seperti upah yang baik, pekerjaan yang ekonomis, rekan kerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan, pekerjaan yang bermakna, kesempatan untuk maju, kondisi kerja yang aman, nyaman, dan menarik, kepemimpinan yang adil dan bijaksana, pengarahan yang wajar, serta organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat.

Kepentingan perusahaan mencakup pihak-pihak yang memiliki kepentingan baik secara langsung maupun tidak langsung di dalam perusahaan. Mereka tidak hanya mempengaruhi kesuksesan perusahaan tetapi juga dipengaruhi oleh seluruh tindakan perusahaan. Kepentingan perusahaan melibatkan pemilik perusahaan (stakeholder), tujuan-tujuan perusahaan, manajemen perusahaan, dan kepentingan tidak langsung seperti lingkungan, daerah, bahkan negara.

I. Rangkuman

Pengertian kompensasi memegang peran penting dalam memotivasi individu untuk bekerja di suatu perusahaan. Untuk menjaga daya tariknya, perusahaan perlu menawarkan sistem kompensasi yang kompetitif, sesuai dengan tujuan dan strategi organisasi. Program kompensasi harus mematuhi aspek legal, efektif secara biaya, mencapai keseimbangan internal dan eksternal, serta meningkatkan keberhasilan kinerja organisasi.

Individu dari berbagai sektor memiliki harapan menerima kompensasi yang memadai, yang tidak hanya memenuhi kebutuhan fisiologis tetapi juga berperan dalam memotivasi karyawan. Uang tetap menjadi motivator utama, dan kebijakan kompensasi perusahaan sering menggunakan penilaian pekerjaan, seperti evaluasi jabatan. Faktor-faktor seperti dinamika permintaan tenaga kerja, pengaruh organisasi buruh, kemampuan finansial perusahaan, dan produktivitas karyawan memengaruhi kebijakan pengupahan.

Upah insentif bertujuan memberikan kompensasi yang berbeda berdasarkan prestasi kerja, dengan tantangan implementasi seperti alat pengukur yang kurang akurat. Tunjangan diberikan untuk mempertahankan karyawan, dan jenis serta besaran tunjangan bergantung pada kebijakan perusahaan. Fungsi integrasi mencakup pemahaman terhadap kebutuhan dan keinginan karyawan, disesuaikan dengan kepentingan perusahaan, untuk mendorong kerjasama mencapai tujuan perusahaan. Kebutuhan dan keinginan karyawan mencakup aspek fisiologis, sosial, dan egoistik, sementara kepentingan perusahaan melibatkan stakeholder dan tujuan organisasi.

J. Latihan Soal

1. Jelaskan mengapa kompensasi menjadi salah satu faktor penting yang mendorong bagaimana dan mengapa orang-orang mau bekerja pada suatu perusahaan dan bukan pada perusahaan yang lainnya.
2. Jelaskan tiga komponen utama dalam sistem kompensasi karyawan. Berikan contoh setiap komponen dan bagaimana mereka dapat memotivasi karyawan.
3. Apa peran kebijakan upah minimum dalam sistem kompensasi? Jelaskan dampak positif dan negatifnya terhadap karyawan dan perusahaan.
4. Jelaskan perbedaan antara bonus dan insentif dalam konteks kompensasi. Berikan contoh situasi di mana masing-masing dapat menjadi pilihan yang tepat.
5. Sebuah perusahaan ingin mempertahankan karyawan berkinerja tinggi. Jelaskan strategi kompensasi apa yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan ini.
6. Mengapa penting bagi sebuah perusahaan untuk membandingkan sistem kompensasinya dengan industri sejenis? Sebutkan dua manfaat yang dapat diperoleh dari perbandingan tersebut.
7. Jelaskan hubungan antara sistem kompensasi yang baik dan peningkatan produktivitas karyawan. Sebutkan dua faktor yang dapat memperkuat hubungan ini.

8. Bagaimana perusahaan dapat menggunakan kompensasi sebagai alat untuk mendukung keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi karyawan? Jelaskan dua kebijakan atau program yang dapat diterapkan.

BAB 8

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

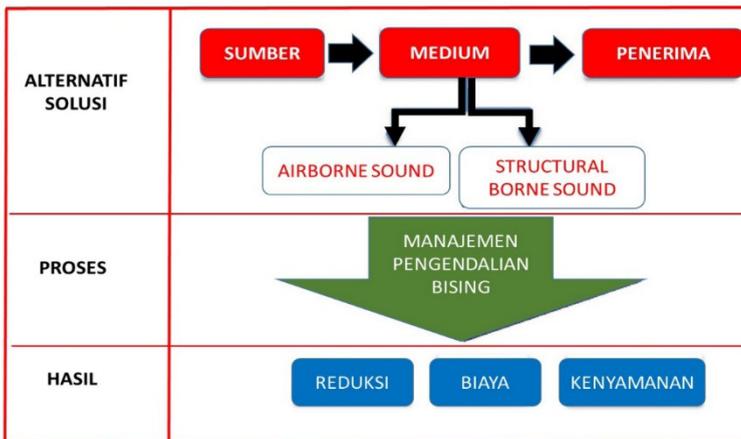
A. Capaian Pembelajaran

Capaian materi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bertujuan agar peserta didik memahami pentingnya dan menerapkan prinsip-prinsip K3 di lingkungan kerja. Peserta didik diharapkan dapat mengidentifikasi risiko dan bahaya, memahami peraturan dan standar K3, serta menerapkan langkah-langkah pencegahan kecelakaan dan penyakit kerja. Mereka juga diharapkan dapat menggunakan alat pelindung diri (APD) dengan benar, mengatasi situasi darurat, dan membudayakan perilaku aman di tempat kerja. Pemahaman tentang budaya K3, audit, dan evaluasi K3, serta keterampilan komunikasi K3 diharapkan dapat menjadi landasan bagi peserta didik untuk membangun lingkungan kerja yang aman, sehat, dan berkontribusi positif terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.

B. Kebijakan Perusahaan

Kebijakan perusahaan terkait keselamatan kerja dan pelayanan kesehatan karyawan sebaiknya disesuaikan dengan perkembangan teknologi, jenis, dan skala perusahaan. Di sektor industri, penanganan kebisingan di lingkungan kerja menjadi aspek penting dalam layanan kesehatan dan keselamatan kerja. Oleh karena itu, manajemen pengendalian kebisingan menjadi fokus kebijakan perusahaan untuk mengurangi tingkat kebisingan pada sumber atau jalur perambatan suara di area pekerja, sesuai dengan

peraturan yang berlaku, termasuk Undang-Undang No.1 tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja.



Gambar 3. Skema Manajemen Pengendalian Bising

Suara bermula dari sumbernya dan mencapai telinga. Kebisingan tinggi disebut sebagai sumber bising, dan suara yang dihasilkan dapat menyebar melalui udara atau benda padat. Medium perambatan menjadi faktor kunci dalam pengendalian bising, sehingga penting untuk meminimalkan suara yang merambat di udara (airborne sound) dan melalui benda padat (structural borne sound).

Manajemen Pengendalian Bising menjadi metode yang efektif untuk mengurangi suara bising pada tingkat yang tidak mengganggu kenyamanan kerja. Ini sesuai dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.PER. 13/MEN/X/2011 tentang NAB Faktor Fisika dan Kimia di Tempat Kerja, serta standar yang berlaku. Nilai Ambang Batas (NAB) atau Threshold Limit Value adalah standar faktor bahaya di tempat kerja yang mengukur intensitas rata-rata tertimbang waktu yang dapat diterima tanpa menyebabkan masalah kesehatan, sesuai dengan regulasi di berbagai negara, termasuk Indonesia.

Bising, sebagai suara yang tidak diinginkan, dapat berdampak pada gangguan pendengaran dan memerlukan perhatian khusus. Hal ini

terutama penting ketika tingkat kebisingan melebihi batas tertentu yang dapat menghambat komunikasi antar manusia.

C. Kebijakan Pihak Manajemen

Dalam implementasi Program Manajemen Pengendalian Bising di tempat kerja, pihak manajemen organisasi perusahaan perlu mengadopsi sejumlah kebijakan yang mencakup:

1. Kebijakan terkait keselamatan dan kesehatan kerja pekerja,
2. Kebijakan mengenai plant dan equipment (alat kerja),
3. Kebijakan terkait bahan (material),
4. Kebijakan terkait prosedur,
5. Kebijakan terkait pelestarian lingkungan.

Dengan memahami kelima kebijakan tersebut, pelaksanaan Program Manajemen Pengendalian Bising dapat diuraikan menjadi lima komponen dasar, yaitu: a) Pengenalan bahaya risiko kebisingan (Noise Hazard Recognition), b) Identifikasi bahaya kebisingan (Noise Hazard Identification), c) Evaluasi bahaya kebisingan (Noise Hazard Evaluation), d) Pengendalian bahaya kebisingan (Noise Hazard Control), dan e) Pendidikan dan pelatihan karyawan tentang manajemen pengendalian bising.

Pelaksanaan kegiatan kerja dalam perusahaan, sejalan dengan “System Safety Process” atau Hirarki Kontrol, melibatkan tahap antisipasi, pengenalan, evaluasi, dan kontrol. Evaluasi paparan kebisingan di lingkungan kerja bertujuan untuk menilai apakah tingkat paparan masih berada di bawah nilai batas yang diizinkan oleh perundang-undangan yang berlaku. Skema berikut menunjukkan gambaran Manajemen Program Bising.



Gambar 4. Skema Manajemen Program Bising

Langkah 1. Identifikasi Ancaman Kebisingan

Pertama, kenali daerah-daerah yang potensial menghasilkan kebisingan dan buatlah daftar periksa berisi bagian-bagian dalam rencana yang kemungkinan dapat menimbulkan risiko kebisingan. Untuk mengidentifikasi sumber kebisingan dan membuat perangkat kebisingan, diperlukan pemahaman dasar tentang:

- Intensitas suara dalam dB (desibel),
- Pembebanan dB,
- Pengukuran tingkat kebisingan,
- Perilaku suara dalam ruang.

Lakukan kalkulasi yang tepat terhadap suara yang menyebar di udara (airborne) dan suara yang disebabkan oleh benda padat

(structural-borne sound) beserta arah perambatannya. Setiap jenis suara ini memerlukan strategi pengendalian kebisingan yang berbeda. Melakukan pengukuran secara berulang diperlukan untuk menghindari kesalahan dalam pembacaan data dan memastikan konsistensi mesin.

Langkah 2. Rencana Penanggulangan Kebisingan & Tindakan

Pengendalian Dalam perencanaan ini, perhatikan data dan analisis hasil identifikasi kebisingan, serta nilai ambang batas yang ditetapkan oleh:

- Regulasi Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.PER. 13/MEN/X/2011 mengenai NAB/Nilai Ambang Batas untuk Faktor Fisika dan Kimia di Lingkungan Kerja,
- TLV (ACGIH 2010-2011),
- Standar Kebisingan OSHA, 29 CFR 1910.95, dan
- ISO TC43/SC-1.

Setelah mengidentifikasi isu kebisingan, susunlah rencana penanganan dan tindakan pengendalian dengan langkah-langkah berikut:

- Melakukan kajian kelayakan,
- Memilih metode, bahan, termasuk desain dan instalasi berbagai prototipe yang sesuai dengan hasil identifikasi.

Langkah 3. Implementasi

Laksanakan rencana tersebut dengan fokus pada lokasi yang dianggap kritis dan berpotensi menimbulkan risiko kebisingan:

- Implementasikan rencana
- Evaluasi metode pengendalian kebisingan yang diterapkan
- Modifikasi jika diperlukan
- Implementasikan perubahan dan modifikasi final

Langkah 4. Evaluasi dan Perbaikan

Proses evaluasi risiko diawali dengan estimasi potensi risiko terkait bahaya kebisingan, termasuk jumlah dan karakteristik tingkat paparan kebisingan.

Selanjutnya, lakukan evaluasi terhadap berbagai metode pengendalian kebisingan dan lakukan modifikasi jika diperlukan.

Langkah 5. Tinjauan Berkala

Pemeriksaan manajemen dilakukan secara teratur untuk memungkinkan pihak manajemen memantau perkembangan dalam sistem “Manajemen Pengendalian Bising.” Pihak manajemen perlu memperoleh informasi mengenai hasil dari “Noise Audit,” kinerja sistem, kecelakaan yang terjadi, serta informasi terkait lainnya.

D. Jenis Paparan Bising

Pemaparan kebisingan merujuk pada wilayah, area, atau lokasi yang terkontaminasi oleh suara bising dari sumber kebisingan dengan intensitas yang cukup tinggi sehingga mengganggu aktivitas manusia. Secara umum, sumber kebisingan dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Bising Terus-menerus, merujuk pada suara yang berlanjut pada tingkat spektrum yang konstan selama 8 jam kerja per hari atau 40 jam per minggu.
- Bising Intermiten, suara yang terjadi secara terputus-putus dalam interval waktu tertentu.
- Bising Tipe Impulsif, suara yang timbul secara tiba-tiba dan mendadak, seperti suara benturan atau ledakan.
- Bising Fluktuatif, tingkat kebisingan yang naik turun dengan cepat.
- Bising Nada Tunggal, yang dominan pada satu frekuensi, misalnya pada mesin motor, gear box, kipas, dan pompa.
- Bising Frekuensi Rendah, dimana kebisingan didominasi oleh frekuensi 8–100 Hz, seperti pada mesin diesel besar, kereta api, dan pembangkit listrik.

Bising Terus-menerus atau Bising Tunak dapat diukur dengan menetapkan beberapa titik pengukuran di area kerja. Hasil pengukuran menentukan rentang intensitas suara, yang menjadi dasar standar yang

digunakan. Bising Tipe Impulsif dihasilkan oleh tumbukan atau ledakan, seperti pile driver atau suara tembakan senapan. Pengukuran dilakukan dengan memerhatikan fluktuasi dari Sound Pressure Level (SPL) tidak lebih dari 10 dB dalam waktu kurang dari satu detik.

Bising Nada Tunggal adalah suara yang mendominasi pada satu frekuensi, muncul dari mesin yang beroperasi dan menimbulkan gesekan. Jarak antara alat pengukur dengan sumber bising selama pengukuran setara dengan jarak antara sumber bising dan pekerja di tempat tersebut. Bising Frekuensi Rendah, yang didominasi oleh rentang 8–100 Hz, dapat terdengar dari jarak jauh dan memiliki dampak psikologis yang signifikan. Bising Fluktuatif terjadi saat kendaraan atau pesawat terbang melewati area, dengan fluktuasi kekuatan SPL tidak lebih dari 3 hingga 10 dB dalam kurun waktu tertentu.

E. Instrumen Pengukuran

Pengenalan awal terhadap kebisingan terjadi ketika suara tersebut menghambat komunikasi, memaksa individu untuk berbicara dengan volume suara yang tinggi. Untuk mengukur tingkat kebisingan di lingkungan kerja, digunakan alat yang disebut “Sound level meter,” sementara “Dosimeter” digunakan untuk menghitung paparan kebisingan selama jam kerja. Alat ini merekam tingkat kebisingan yang diterima dan durasi paparan. “Audiometer” diuji pada kedua telinga secara bergantian, menghasilkan data dalam bentuk “audiometric sheet.”

Sound Level Meter berfungsi untuk mengukur intensitas kebisingan di tempat kerja dan terdiri dari microphone, amplifier, attenuators, weighting networks, dan sistem pengukuran. Dosimeter, sebagai alat pengukur, merekam tingkat kebisingan dan durasi paparan selama jam kerja. Pengukuran dilakukan di area pendengaran pekerja, sekitar 15–30 cm dari telinga.

Program uji ambang dengar bertujuan untuk menentukan ambang dengar, yaitu tingkat suara minimal yang masih dapat didengar oleh telinga. Selain itu, program ini mengevaluasi apakah kerusakan pendengaran

disebabkan oleh kebisingan (NIHL–Noise Induced Hearing Loss) dan memberikan rekomendasi perbaikan lingkungan kerja kepada manajemen.

F. Efek Bising Pada Tenaga Kerja

Untuk mengevaluasi dampak kebisingan atau suara bising pada manusia dalam konteks pekerjaan dan komunikasi, perlu dipahami beberapa aspek berikut:

Anatomi Telinga Manusia

Telinga manusia terdiri dari tiga bagian utama: bagian luar (daun telinga, liang telinga), bagian tengah (gendang telinga, tulang-tulang), dan bagian dalam. Suara keras dapat merusak bagian-bagian ini, terutama telinga tengah, yang mencakup ossicles, tympanic membrane, oval window, dan cochlear. Kerusakan cochlear tidak dapat disembuhkan dan dapat mengakibatkan hilangnya ambang pendengaran.

Efek Kebisingan Terhadap Pendengaran

- Suara keras berpotensi merusak bagian tepi dan pusat sistem pendengaran, termasuk ossicles, tympanic membrane, oval window, dan cochlear.
- Cochlear yang rusak dapat menyebabkan noise-induced sensorineural hearing loss (NIHL) atau kehilangan ambang pendengaran.
- Kebisingan kuat dapat menyebabkan acoustic trauma dengan gejala seperti rasa sakit pada gendang telinga dan kehilangan pendengaran.
- Kebisingan di atas 120dB dapat menyebabkan gatal di telinga, berkurangnya pendengaran, dan kerusakan permanen jika paparan berlangsung lama.

Efek Kebisingan Terhadap Daya Kerja dan Pekerjaan

- Kebisingan dapat mengganggu konsentrasi, meningkatkan kelelahan, dan berdampak pada pekerjaan yang memerlukan konsentrasi tinggi.
- Berbicara di lingkungan bising membutuhkan lebih banyak energi, dan kesalahan pemahaman dapat menyebabkan kecelakaan.

Dampak Kesehatan

Dampak kesehatan akibat kebisingan melibatkan gangguan pendengaran, efek psikologis seperti kemarahan dan mudah tersinggung, serta gejala fisik seperti pusing dan mual. Kesehatan tubuh juga dapat terpengaruh, termasuk perubahan dalam pembuluh darah, tingkat hormon, dan otot.

Dengan pemahaman ini, penting untuk mengelola kebisingan di lingkungan kerja untuk melindungi kesehatan pendengaran dan kesejahteraan karyawan.

G. Pelaksanaan Manajemen Pengendalian Bising

Manajemen Pengendalian Bising, sebagai bagian dari Program Pencegahan Kerugian Pendengaran (Hearing Loss Prevention Program–HLPP) atau Program Konservasi Pendengaran (Hearing Conservation Programme–HCP), erat terkait dengan kebijakan perusahaan dan memiliki dampak pada produktivitas, pemeliharaan, dan prosedur operasional mesin. Program ini melibatkan berbagai unit dalam Sumber Daya Manusia/Keamanan Kesehatan Kerja & Lingkungan (SDM/K3L), seperti bagian keamanan, medis, higiene industri, produksi, pemeliharaan, dan teknik. Organisasi internasional seperti OSHA, NIOSH, dan CAOHC memantau program ini sebagai Program Konservasi Pendengaran (HCP), yang kemudian berkembang menjadi Program Pencegahan Kerugian Pendengaran (HLPP).

National Institute of Occupational Safety and Health (NIOSH) di Amerika Serikat merekomendasikan batas waktu maksimum paparan

kebisingan untuk melindungi pekerja. Di Indonesia, aturan terkait waktu paparan diatur dalam Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No.13/MEN/X/2011 mengenai NAB Faktor Fisika dan Kimia di Tempat Kerja, yang merupakan bagian dari Program Pencegahan Kerugian Pendengaran (HLPP).

Dampak kebisingan pada pekerja meliputi kehilangan pendengaran permanen, tinnitus permanen, kesulitan berkomunikasi di lingkungan bising, peningkatan risiko kecelakaan, kelelahan, dan stres. Bagi perusahaan, dampaknya termasuk klaim kompensasi, penurunan produktivitas, dan risiko kecelakaan industri. Meskipun klaim kompensasi dapat timbul, biaya untuk menjalankan Hearing Loss Prevention Program (HLPP) jauh lebih rendah daripada klaim tersebut.

Keuntungan dari Hearing Loss Prevention Program (HLPP) melibatkan hasil positif bagi perusahaan dalam hal keuntungan finansial, sementara bagi pekerja, program ini memberikan perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja serta menjaga kemampuan komunikasi.

H. Noise Control Program

Kebisingan di tempat kerja adalah bahaya utama yang memerlukan pengendalian. Paparan kebisingan dalam jangka pendek dapat menyebabkan gangguan pendengaran sementara atau kerusakan pendengaran tiba-tiba akibat ledakan suara yang sangat keras. Efek jangka panjangnya adalah gangguan pendengaran permanen. Program Pengendalian Kebisingan berlaku untuk karyawan yang berada di area bahaya kebisingan atau berpotensi mengalami gangguan pendengaran akibat pekerjaan mereka.

Teknik pengendalian melibatkan studi kelayakan, pemilihan metode yang tepat, instalasi yang baik, evaluasi, modifikasi untuk perbaikan, implementasi perubahan, dan evaluasi keseluruhan sesuai peraturan yang berlaku. Pengontrolan kebisingan dapat bersifat aktif atau pasif, dengan penekanan pada pengurangan kebisingan dari sumbernya sejauh mungkin.

Prinsip dasar pengontrolan kebisingan mencakup sound insulation untuk mencegah transmisi, sound absorption dengan bahan berpori, vibration damping dan isolation untuk mengurangi getaran suara. Pengendalian polusi kebisingan pada sumbernya melibatkan berbagai teknik seperti mengurangi tingkat kebisingan dari sektor domestik, pemeliharaan mesin industri, kontrol getaran suara, berbicara dengan suara rendah, dan lainnya.

Kesehatan Kerja adalah penyelenggaraan kesehatan fisik, mental, dan sosial tenaga kerja di semua pekerjaan. Dasar hukumnya tercantum dalam berbagai peraturan, dan ruang lingkupnya meliputi penyelenggaraan pelayanan kesehatan kerja, pemeriksaan kesehatan tenaga kerja, pelayanan pertolongan pertama (P3K), pengelolaan gizi kerja, dan pemeriksaan syarat-syarat ergonomi

I. Rangkuman

Perusahaan sebaiknya menyesuaikan kebijakan keselamatan kerja dan pelayanan kesehatan karyawan dengan dinamika perkembangan teknologi, jenis, dan skala perusahaan. Manajemen pengendalian kebisingan menjadi salah satu kebijakan penting, terutama di sektor industri, untuk mengurangi tingkat kebisingan pada sumber atau jalur perambatan suara di area pekerja. Skema manajemen pengendalian bising mencakup pengenalan bahaya risiko kebisingan, identifikasi, evaluasi, pengendalian, dan pendidikan karyawan.

Pengukuran intensitas kebisingan di tempat kerja menggunakan alat seperti Sound Level Meter dan Dosimeter, dengan perencanaan penanggulangan dan tindakan pengendalian. Dampak kebisingan melibatkan gangguan pendengaran, efek psikologis, dan dampak kesehatan fisik. Implementasi program manajemen pengendalian bising melibatkan berbagai kebijakan terkait keselamatan dan kesehatan kerja, serta melibatkan berbagai departemen seperti safety, medical, industrial hygiene, produksi, maintenance, dan engineering. Program ini mendukung program pencegahan hilangnya pendengaran dan

memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan serta perlindungan kesehatan dan keselamatan kerja bagi karyawan.

J. Latihan Soal

1. Mengapa keselamatan dan kesehatan kerja dianggap sebagai prioritas utama dalam manajemen sumber daya manusia? Jelaskan dampak positif dari program K3 yang efektif.
2. Sebutkan tiga langkah yang dapat diambil oleh manajer SDM untuk mengidentifikasi risiko kesehatan di tempat kerja. Bagaimana informasi ini dapat digunakan untuk mencegah kecelakaan atau penyakit?
3. Bagaimana program pelatihan keselamatan kerja dapat meningkatkan kesadaran dan perilaku karyawan terkait dengan aspek K3 di tempat kerja? Berikan dua contoh materi yang dapat disertakan dalam pelatihan tersebut.
4. Mengapa penting bagi sebuah perusahaan untuk mematuhi standar K3 yang berlaku? Jelaskan langkah-langkah yang dapat diambil oleh manajer SDM untuk memastikan penerapan standar K3 di seluruh organisasi.
5. Seorang karyawan mengalami kecelakaan kerja. Jelaskan langkah-langkah yang harus diambil oleh manajer SDM untuk menangani insiden tersebut, termasuk pelaporan dan investigasi.
6. Jelaskan dampak faktor psikososial, seperti stres dan tekanan kerja, terhadap kesehatan mental karyawan. Sebutkan dua strategi yang dapat diterapkan untuk mengelola faktor ini.
7. Bagaimana manajer SDM dapat menggunakan inspeksi keselamatan kerja untuk memastikan kondisi kerja yang aman? Berikan dua contoh area yang harus diinspeksi secara rutin.
8. Apa yang dimaksud dengan budaya keselamatan di tempat kerja? Jelaskan peran manajemen sumber daya manusia dalam membentuk budaya keselamatan yang positif.

9. Mengapa penting bagi karyawan untuk menggunakan peralatan pelindung diri (APD) saat bekerja? Sebutkan dua jenis APD dan kapan sebaiknya digunakan.
10. Jelaskan prosedur yang seharusnya diikuti oleh karyawan dan manajer setelah terjadi kecelakaan atau cedera di tempat kerja. Bagaimana pelaporan ini dapat meningkatkan tindakan pencegahan di masa depan?

BAB 9

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA (PHK)

A. Capaian Pembelajaran

Capaian materi dalam pemutusan hubungan kerja (PHK) melibatkan implementasi keputusan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan. Proses ini memerlukan kepatuhan penuh terhadap dasar hukum tenaga kerja yang berlaku dan peraturan perusahaan. Perusahaan perlu memiliki prosedur PHK yang jelas dan transparan, termasuk pemberian pemberitahuan yang sesuai, konsultasi dengan karyawan atau serikat pekerja, serta penyelesaian hak-hak karyawan yang diberhentikan. Selain itu, manajemen komunikasi yang efektif kepada karyawan tentang alasan di balik PHK dan informasi terkait hak mereka menjadi esensial. Capaian materi juga mencakup pemberian kompensasi yang sesuai dan pemantauan dampak sosial serta reputasi perusahaan. Evaluasi kebijakan dan kinerja setelah PHK menjadi langkah berikutnya untuk memastikan bahwa keputusan tersebut sesuai dengan tujuan organisasi dan berdampak positif jangka panjang.

B. Pengertian Hubungan Kerja

Hubungan kerja atau sering disebut sebagai hubungan industrial merupakan interaksi antara pemberi pekerjaan dan pekerja setelah terjadi perjanjian antara keduanya. Dalam perjanjian tersebut, pekerja menyatakan kesiapannya untuk bekerja pada pemberi pekerjaan dengan imbalan upah yang ditentukan. Perjanjian kerja, yang terjadi antara

pemberi pekerjaan dan pekerja di suatu organisasi, menetapkan kewajiban bagi kedua belah pihak, termasuk hak dan kewajiban pekerja serta hak dan kewajiban pemberi pekerjaan. Sebaliknya, perjanjian perpekerjaan hanya mengatur syarat-syarat pelaksanaan pekerjaan tanpa menimbulkan hak atau kewajiban pekerja.

Penting untuk memahami bahwa bekerja untuk pihak lain mencerminkan hubungan yang umumnya bersifat subordinatif di bawah pimpinan pihak lain, seperti yang berbeda dengan perjanjian antara seorang montir di bengkel mobil dan klien yang memperbaiki mobilnya di bengkel tersebut. Pada kasus tersebut, tidak terjadi hubungan kerja, melainkan perjanjian untuk melakukan pekerjaan tertentu. Selain itu, perjanjian pemborongan pekerjaan, yang berfokus pada hasil pekerjaan, dibedakan dari perjanjian melakukan pekerjaan tertentu karena tidak mempertimbangkan hasil yang dicapai. Contohnya, meskipun mobil yang diperbaiki tidak dapat kembali normal karena kekurangan suku cadang, montir tetap memenuhi kewajibannya sesuai perjanjian.

Top of Form

C. Bentuk Perjanjian Kerja

Perjanjian kerja tidak memiliki format khusus, namun pada dasarnya mencakup elemen-elemen yang serupa. Perjanjian dapat disetujui secara lisan, melalui surat pengangkatan dari pemberi pekerjaan, atau dalam bentuk tertulis seperti surat perjanjian kerja yang ditandatangani oleh kedua belah pihak, yaitu pemberi kerja dan pekerja. Undang-undang hanya menetapkan bahwa jika perjanjian disusun secara tertulis, biaya surat dan biaya tambahan lainnya menjadi tanggung jawab pemberi pekerjaan.

Perjanjian kerja tertulis mencakup aspek-aspek seperti jenis pekerjaan, durasi perjanjian, besaran upah bulanan, jadwal cuti dan upah selama cuti, serta bagian dari keuntungan dan cara menghitungnya jika berlaku. Selain itu, perjanjian dapat mencakup hal-hal seperti pemberian pensiun atau

tunjangan hari tua, bentuk upah lainnya, dan instruksi tentang tempat kembalinya pekerja atas biaya pemberi pekerjaan.

Perbedaan mendasar antara perjanjian perpekerjaan dan perjanjian kerja terletak pada sukarela atau tidaknya, serta apakah perjanjian itu diatur secara tertulis. Perjanjian perpekerjaan biasanya kurang menguntungkan pekerja, sehingga peraturan yang komprehensif mengenai hak dan kewajiban kedua belah pihak diperlukan, seperti yang diatur dalam peraturan perusahaan atau peraturan perundang-undangan, seperti Peraturan Menteri Tenaga Kerja, Transmigrasi, dan Koperasi Nomor 02 MEN 1978 tentang peraturan perusahaan dan perundingan pembuatan perjanjian perpekerjaan.

D. Perjanjian Pekerjaan

Perjanjian pekerjaan adalah kesepakatan antara satu atau lebih serikat pekerja yang terdaftar di Departemen Perpekerjaan dengan satu atau lebih perkumpulan pemberi pekerjaan yang memiliki badan hukum. Kesepakatan ini umumnya berisi syarat-syarat perpekerjaan yang harus diperhatikan dalam perjanjian kerja, ditetapkan melalui musyawarah antara serikat pekerja dan pemberi pekerjaan. Untuk sahnya perjanjian perpekerjaan, diperlukan pemenuhan syarat materil dan syarat formil.

Syarat materil melibatkan larangan terhadap aturan yang memaksa pemberi pekerjaan menerima atau menolak pekerja dari suatu golongan berdasarkan agama, warga negara, atau keyakinan politik. Selain itu, larangan juga berlaku terhadap aturan yang memaksa pekerja untuk hanya bekerja atau tidak boleh bekerja pada pemberi pekerjaan dari suatu golongan, serta aturan yang bertentangan dengan undang-undang tentang ketertiban umum atau tata susila.

Syarat-syarat formil melibatkan penulisan dan tanda tangan oleh kedua belah pihak atau menggunakan surat resmi dihadapan notaris. Surat perjanjian mencakup informasi seperti nama, tempat kedudukan, dan alamat serikat pekerja; nama, tempat kedudukan, dan alamat pemberi

pekerjaan yang berbadan hukum; nomor dan tanggal pendaftaran serikat pekerja di Departemen Perpekerjaan; tanggal penandatanganan.

Perjanjian pekerjaan harus dikirimkan dalam tiga rangkap ke Departemen pekerjaan untuk dimasukkan dalam daftar yang disediakan. Durasi perjanjian pekerjaan tidak boleh melebihi dua tahun, namun dapat diperpanjang hingga dua tahun dan kemudian diperpanjang lagi hingga satu tahun. Meskipun perjanjian perpekerjaan tidak mencakup semua hak dan kewajiban pekerja dan pemberi pekerjaan, negara mengeluarkan berbagai peraturan untuk menciptakan kondisi kerja yang layak dari segi yuridis, ekonomis, sosiologis, dan keamanan fisik bagi pekerja.

E. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Berakhirnya hubungan kerja bagi pekerja dari pemberi kerja, organisasi, atau perusahaan umumnya terjadi melalui pemutusan hubungan kerja (PHK) oleh pemberi pekerjaan. Meskipun teori menyatakan bahwa pekerja juga memiliki hak untuk mengakhiri hubungan kerja, dalam praktiknya, keputusan ini umumnya berada di tangan pemberi pekerjaan. Pemutusan hubungan kerja oleh pemberi pekerjaan memerlukan perhatian khusus terhadap cara-cara yang digunakan, karena aturan dan praktik dalam pemutusan atau penghematan (*lay off*) dapat signifikan memengaruhi kepentingan utama dari pemberi pekerjaan.

Pemberi pekerjaan bertanggung jawab atas keberlangsungan dan efektivitas perusahaannya. Keputusan terkait pemutusan hubungan kerja, baik dalam hal pemberhentian atau penghematan, sangat berdampak pada keputusan bisnis dan struktur organisasi. Pemberi pekerjaan berupaya mempertahankan kekuasaan dan kebebasan optimal untuk membuat keputusan yang memengaruhi perusahaan, termasuk penyesuaian jumlah pekerja dan pemilihan karyawan yang diperlukan.

Prosedur pemutusan dan penghematan seharusnya tercermin dari kondisi ekonomi umum di negara tersebut. Pengakhiran hubungan kerja memicu dampak beragam yang bervariasi di berbagai wilayah, tergantung pada tingkat lapangan kerja dan tingkat pengangguran. Pemutusan

hubungan kerja juga terkait dengan ketentuan jaminan pendapatan bagi pekerja yang kehilangan pekerjaannya.

Pemutusan hubungan kerja oleh pemberi pekerjaan umumnya diharapkan memenuhi syarat-syarat tertentu, termasuk tenggang waktu pemberitahuan sebelum pemutusan, kriteria pemilihan karyawan yang diberhentikan, dan prosedur konsultasi atau perundingan sebelum pelaksanaan pemutusan.

Di sisi lain, pekerja juga memiliki kemampuan untuk mengakhiri hubungan kerja tanpa pernyataan pengakhiran atau tanpa mematuhi aturan yang berlaku. Namun, jika pekerja melakukan tindakan ini tanpa persetujuan pemberi pekerjaan, hal tersebut dianggap melanggar hukum. Pekerja yang mengakhiri hubungan kerja dengan alasan mendesak harus memberitahukan pihak pemberi pekerjaan secepat mungkin dan membayar ganti rugi, yang biasanya setara dengan satu bulan gaji.

Alasan mendesak untuk pemutusan oleh pekerja mencakup situasi seperti penganiayaan atau ancaman serius terhadap pekerja, pembiaran pemberi pekerjaan terhadap tindakan semacam itu oleh pihak lain, ketidakpenuhan kewajiban pemberi pekerjaan, dan situasi lainnya yang menyebabkan pekerja tidak dapat melanjutkan hubungan kerja.

Hubungan kerja juga dapat berakhir secara otomatis jika waktu tertentu yang ditentukan dalam perjanjian kerja telah berakhir. Dalam hal ini, tidak diperlukan pernyataan pengakhiran. Untuk melindungi pekerja dari kejutan yang tidak terduga, disarankan agar pemberi pekerjaan memberitahukan pekerja tentang berakhirnya hubungan kerja sebelum waktu yang ditentukan.

Selain itu, pengadilan dapat memutuskan hubungan kerja atas permintaan tertulis dari masing-masing pihak, baik pemberi pekerjaan maupun pekerja. Pemutusan ini dapat disetujui jika ada alasan penting, seperti perubahan keadaan pribadi atau kekayaan pemohon atau pihak lain, atau perubahan dalam pekerjaan yang membutuhkan pengakhiran hubungan kerja. Pengadilan akan mempertimbangkan argumen dan

memutuskan apakah pemutusan ini diperbolehkan, menetapkan saat hubungan kerja akan berakhir.

Adapun pemutusan hubungan kerja oleh pengadilan atas permintaan pemberi pekerjaan tak memerlukan izin dari panitia penyelesaian perpekerjaan. Meskipun, terhadap putusan pengadilan dapat dilakukan kasasi oleh Jaksa Agung demi kepentingan undang-undang. Dalam beberapa kasus tertentu, seperti pemberhentian dalam keadaan pailit atau oleh perwakilan Indonesia di luar negeri untuk kepentingan pengusaha kapal, pengadilan memiliki wewenang khusus untuk memutuskan pemutusan hubungan kerja.

F. Rangkuman

Pengertian hubungan kerja, bentuk perjanjian kerja, perbedaan antara perjanjian kerja dan perjanjian perpekerjaan, serta pemutusan hubungan kerja (PHK). Hubungan kerja merupakan interaksi antara pemberi pekerjaan dan pekerja setelah terjadi perjanjian, menetapkan hak dan kewajiban bagi kedua belah pihak. Perjanjian kerja dapat disetujui secara lisan atau tertulis, mencakup elemen-elemen seperti jenis pekerjaan, durasi, upah, cuti, dan hak lainnya. Bedanya, perjanjian perpekerjaan diadakan oleh serikat pekerja dan pemberi pekerjaan yang terdaftar, memuat syarat-syarat perpekerjaan dan dibuat secara tertulis dengan syarat materil dan formil.

Pemutusan hubungan kerja oleh pemberi pekerjaan, yang umumnya memerlukan perhatian khusus, dapat terjadi atas berbagai alasan dan mengikuti prosedur tertentu. Pekerja juga memiliki kemampuan untuk mengakhiri hubungan kerja tanpa persetujuan pemberi pekerjaan, terutama dalam situasi mendesak, dengan membayar ganti rugi. Pengadilan dapat memutuskan hubungan kerja atas permintaan tertulis dari kedua belah pihak, dengan pertimbangan alasan penting, dan dalam beberapa kasus tertentu, pengadilan memiliki wewenang khusus untuk memutuskan pemutusan hubungan kerja.

G. Latihan Soal

1. Jelaskan langkah-langkah yang seharusnya diikuti oleh manajer sumber daya manusia dalam prosedur pemutusan hubungan kerja. Bagaimana memastikan bahwa proses ini dilakukan dengan etika dan keadilan?
2. Sebutkan lima alasan umum yang mungkin menyebabkan pemutusan hubungan kerja. Bagaimana manajer SDM dapat meminimalkan risiko hukum dan dampak negatif pada karyawan?
3. Jelaskan dampak psikologis yang mungkin dialami karyawan setelah pemutusan hubungan kerja. Bagaimana manajer SDM dapat membantu mengurangi dampak tersebut?
4. Apa yang dimaksud dengan pemutusan hubungan kerja yang adil? Sebutkan tiga prinsip atau praktik terbaik yang harus diikuti oleh perusahaan saat melakukan pemutusan hubungan kerja.
5. Bagaimana manajer SDM dapat merancang paket kompensasi yang adil dan wajar bagi karyawan yang dipecat? Jelaskan pertimbangan yang perlu diperhatikan.
6. Studi Kasus

Latar Belakang:

Perusahaan Teknologi XYZ adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengembangan perangkat lunak. Mereka telah mengalami perubahan besar dalam industri mereka, terutama karena adanya inovasi teknologi baru. Sebagai respons terhadap perubahan ini, perusahaan ini merencanakan restrukturisasi untuk memastikan keberlanjutan bisnis mereka.

Skenario:

Dalam proses restrukturisasi, manajemen perusahaan XYZ menyadari perlunya melakukan pemutusan hubungan kerja untuk menyesuaikan ukuran tim dengan kebutuhan bisnis yang baru. Pemutusan hubungan kerja tersebut tidak hanya dilakukan untuk efisiensi, tetapi juga untuk meningkatkan fokus pada pengembangan produk-produk terbaru.

Soal.

- a. Apa alasan utama perusahaan Teknologi XYZ melakukan pemutusan hubungan kerja?
- b. Apa langkah-langkah yang seharusnya diambil oleh manajemen sumber daya manusia sebelum melakukan pemutusan hubungan kerja?
- c. Bagaimana manajemen seharusnya menyampaikan keputusan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang terkena dampak?
- d. Apa yang seharusnya dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk membantu karyawan yang dipecat setelah pemutusan hubungan kerja?
- e. Apakah etika perusahaan XYZ yang harus dipertanyakan dalam melakukan pemutusan hubungan kerja ini?

BAB 10

BUDAYA KERJA DAN ORGANISASI

A. Capaian Pembelajaran

Pada bab ini membahas konsep-konsep fundamental yang membentuk lingkungan kerja suatu entitas. Budaya kerja mencakup nilai, norma, dan keyakinan yang bersama-sama membentuk cara orang berinteraksi di dalam organisasi. Pemahaman dan pembentukan budaya kerja yang kuat sangat penting karena dapat memengaruhi motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan. Organisasi, sebagai entitas yang dihasilkan dari interaksi antarindividu, memiliki karakteristik unik dalam budaya kerja, yang dapat mencakup elemen-elemen seperti kolaborasi, inovasi, dan keterbukaan. Dengan memahami dan mengelola budaya kerja, organisasi dapat mencapai tujuan strategisnya, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan memperkuat identitas serta komitmen karyawan terhadap visi dan misi organisasi.

B. Pengertian Budaya Kerja

Dengan sederhana, budaya kerja dapat diartikan sebagai sikap, ketaatan, dan kepatuhan terhadap norma-norma etika yang berlaku dalam melaksanakan aktivitas fisik dan mental untuk menghasilkan barang atau jasa dalam suatu organisasi atau perusahaan. Faktor ini memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan manajemen suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan. Suhud (2011) menjelaskan bahwa budaya kerja merupakan energi yang menggerakkan organisasi

dan harus dirasakan, bukan diajarkan. Moeljono (2003) menekankan keterkaitan budaya kerja dengan budaya organisasi dan korporat, di mana budaya kerja menjadi nilai-nilai dominan yang membimbing filosofi kerja karyawan.

Pandangan Paramitha, Tasmara, Divisi Sumber Daya Manusia Bank BNI, dan Martowardojo memperkuat konsep bahwa budaya kerja mencakup sikap terhadap pekerjaan, perilaku saat bekerja, dan pola kebiasaan yang memberikan makna terhadap kerja, memotivasi, dan mewarnai suasana hati. Pemahaman budaya kerja juga diperkaya oleh pandangan Soedjadi dan Welly dkk., yang menyoroti aspek sikap, nilai-nilai, dan pandangan hidup sebagai bagian integral dari budaya kerja. Secara keseluruhan, budaya kerja mencerminkan suatu falsafah yang membentuk sikap, kebiasaan, dan kekuatan pendorong dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi, tercermin dalam sikap, kepercayaan, cita-cita, dan tindakan yang menghasilkan karya atau prestasi. Dengan demikian, budaya kerja berfungsi sebagai pengendali sosial yang mengatur jalannya organisasi atau institusi dengan nilai-nilai, keyakinan, dan norma yang dipegang teguh oleh para pekerja, mengarah pada produktivitas kerja dan kesuksesan lainnya.

C. Urgensi Budaya Kerja

Penerapan budaya kerja, menurut Ahmad Ali (2007;2), bertujuan untuk meningkatkan kinerja aparatur pemerintah melalui pembinaan kerja yang etis, berdisiplin, profesional, produktif, dan bertanggung jawab, dengan tujuan mewujudkan pemerintahan yang baik, clean government, dan good government. Suprawoto (2004;2) menekankan pentingnya budaya kerja bagi pegawai dalam meningkatkan motivasi, keterampilan, kepribadian, serta pengembangan prestasi dengan memupuk rasa kesetiakawanan dan semangat kerja keras, berorientasi ke masa depan. Poernomo (2011;2) mengajak untuk merubah budaya kerja menjadi bermutu guna memenangkan persaingan di era pasar global.

Budaya kerja juga memiliki relevansi pada perguruan tinggi sebagai norma kerja bagi seluruh individu di institusi tersebut. Hal ini ditegaskan dalam Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Tanggal 25 April 2002 No. 25/Kep/M.PAN/4/2002 tentang Pedoman Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara, yang menyoroti pentingnya budaya kerja untuk meningkatkan etos kerja, tanggung jawab moral, produktivitas, dan kinerja dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder institusi.

Gordon dalam Moeljono (2003;20) menunjukkan bahwa budaya kerja berperan sebagai perekat sosial yang membantu mempersatukan institusi dan memberikan standar-standar yang memandu perilaku pegawai. Dalam konteks perusahaan, budaya kerja berfungsi membangkitkan komitmen bersama, meningkatkan stabilitas sistem sosial, dan melaksanakan pengendalian sikap dan perilaku pekerja. Ini berimplikasi pada komitmen tinggi pekerja untuk berkontribusi pada kemajuan perusahaan.

Budaya kerja di perguruan tinggi juga berkontribusi pada iklim persaingan yang sehat dalam pengembangan karir, mengendalikan sikap dan perilaku dosen. Sikap dan pengendalian ini merujuk pada hal-hal positif dalam menjalankan tugas sebagai pengajar dan pendidik dengan mengedepankan nilai-nilai universal, profesional, inovatif, dan bertanggung jawab.

Prinsip dasar budaya kerja, menurut Harun (2010;3), mencakup poin-poin seperti mementingkan mutu dan kesan pendidikan, mengamalkan kerja secara rapi, mengamalkan perkhidmatan penyayang, berusaha memimpin dan menilai diri sendiri, mempertimbangkan ilmu dan kemahiran, dan menganggap bahwa kerja adalah ibadah. Prinsip ini membentuk budaya kerja yang sistematis dan sistemik dalam organisasi atau perusahaan, memberikan identitas yang berbeda dan membangun komitmen tinggi pada produktivitas dan kesuksesan.

Organisasi yang memiliki beragam jenis pekerjaan, baik administratif maupun struktural, menuntut pekerja untuk berperan secara individual atau berkolaborasi dalam tim. Pemahaman dan penerapan budaya kerja menjadi kunci dalam meningkatkan produktivitas karyawan, dengan setiap

proses diorganisasi saling berkaitan dan berkontribusi pada keseluruhan produktivitas dan kinerja perusahaan. Budaya kerja juga dipengaruhi oleh faktor budaya masyarakat dan institusi di sekitar tempat kerja, termasuk sistem budaya, ekonomi, politik, dan teknologi.

D. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan suatu sistem yang mengandung makna dan nilai-nilai bersama yang dianut oleh para anggota organisasi, membedakan suatu organisasi dari yang lain. Cara karyawan memahami karakteristik budaya suatu organisasi tempat mereka bekerja tidak selalu berkaitan dengan preferensi pribadi, melainkan sebagai ukuran bagaimana para karyawan melihat organisasi mereka. Kebiasaan dan tradisi dalam suatu organisasi merupakan hasil atau akibat dari apa yang telah dilakukan sebelumnya dan seberapa besar kesuksesan yang telah diraih pada masa lalu, menjadi cikal bakal dari budaya organisasi.

O'Reilly, Chatman, dan Caldwell (dalam "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, hal. 487-516) menyajikan karakteristik budaya organisasi yang melibatkan inovasi dan keberanian mengambil risiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, dan stabilitas.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi dalam konteks organisasi, termasuk sebagai penentu batas-batas yang menciptakan perbedaan unik antara organisasi, identitas organisasi, pendorong komitmen terhadap tujuan bersama, peningkatan stabilitas sosial, serta mekanisme pengaruh dan kendali yang membentuk sikap dan perilaku karyawan. Memahami budaya organisasi penting bagi manajemen dan karyawan, membentuk lingkungan kerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

E. Rangkuman

Budaya kerja merupakan sikap, ketaatan, dan kepatuhan terhadap norma-norma etika dalam melaksanakan aktivitas fisik dan mental untuk

menghasilkan barang atau jasa di suatu organisasi atau perusahaan. Para ahli seperti Suhud, Moeljono, Paramitha, Tasmara, dan Martowardojo menekankan peran budaya kerja sebagai energi penggerak organisasi, mencakup sikap terhadap pekerjaan, perilaku saat bekerja, dan pola kebiasaan yang memberikan makna dan motivasi dalam menghasilkan prestasi. Penerapan budaya kerja, menurut Ahmad Ali dan Suprawoto, diarahkan pada peningkatan kinerja aparatur pemerintah dan pegawai dengan nilai-nilai etis, profesional, dan produktif.

Pentingnya budaya kerja juga disoroti dalam konteks perguruan tinggi dan perusahaan, membangkitkan komitmen bersama, meningkatkan stabilitas sosial, dan mengendalikan sikap serta perilaku karyawan. Prinsip dasar budaya kerja, seperti yang disampaikan Harun, mencakup nilai-nilai seperti mutu, rapi, perkhidmatan penyayang, kepemimpinan diri, pertimbangan ilmu, dan menganggap kerja sebagai ibadah. Budaya organisasi, sebagai sistem nilai bersama, membedakan suatu organisasi dan memiliki fungsi-fungsi seperti penentu batas, identitas, pendorong komitmen, peningkatan stabilitas sosial, serta mekanisme pengaruh dan kendali terhadap sikap dan perilaku karyawan. Memahami dan menerapkan budaya kerja dan organisasi menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang optimal untuk mencapai tujuan bersama.

F. Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan budaya kerja!
2. Sebutkan dua faktor utama yang dapat membentuk budaya kerja di sebuah organisasi.
3. Mengapa penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa budaya kerja mereka sesuai dengan nilai dan tujuan perusahaan?
4. Bagaimana budaya kerja yang positif dapat memengaruhi produktivitas karyawan?
5. Apa yang dimaksud dengan budaya kerja inklusif? Berikan dua contoh tindakan yang dapat diambil untuk menciptakan budaya kerja yang inklusif.

6. Cari contoh 5 budaya kerja di perusahaan di Indonesia. Sebutkan dan jelaskan perbedaan masing-masing budaya kerja tersebut?

BAB 11

STRES KERJA

A. Capaian Pembelajaran

Capaian materi stres kerja melibatkan pemahaman mendalam terkait dampak dan faktor-faktor penyebab stres dalam lingkungan kerja. Para peserta akan memperoleh pengetahuan tentang gejala stres kerja, baik secara fisik maupun mental, serta strategi penanggulangannya. Materi ini mencakup pemahaman tentang beban kerja, konflik peran, ketidakpastian pekerjaan, dan lingkungan kerja yang memicu stres. Selain itu, peserta juga akan diajak untuk mengidentifikasi tanda-tanda stres dalam diri mereka sendiri dan rekan kerja. Pemahaman mengenai manajemen waktu, keterampilan interpersonal, dan strategi coping menjadi bagian integral dari capaian materi ini, dengan tujuan meningkatkan kesejahteraan mental dan produktivitas di tempat kerja.

B. Definisi Stress Kerja

Pandangan tentang stres dalam konteks ini menciptakan suatu perspektif yang lebih nuansa terhadap fenomena tersebut. Meskipun kata “stres” sering dikonotasikan secara negatif, terdapat sudut pandang yang berbeda yang menggambarkan potensi dampak positifnya. Lingkungan kerja dengan tingkat stressor yang tinggi dianggap mampu meningkatkan ketahanan terhadap perubahan fluktuatif dan memberikan dorongan kepada pekerja untuk bekerja dengan lebih teliti. Sebaliknya, lingkungan dengan tingkat stressor rendah dapat menjadi monoton dan kurang

memberikan pengalaman berharga karena cenderung menghadirkan tugas-tugas rutin. Menurut Luthans (2011), stres kerja merupakan hasil dari interaksi antara pegawai dan pekerjaan yang memaksa mereka untuk melakukan tindakan yang tidak normal. Stres kerja dipandang sebagai respons adaptif terhadap perubahan yang melibatkan aspek fisik, psikis, dan perilaku pekerja. Pemahaman ini menyatakan bahwa stres kerja bukanlah sekadar kegelisahan biasa atau kegugupan, namun sebuah kondisi yang, meskipun tidak berwujud dan tidak menimbulkan luka, tetap perlu dihindari.

C. Bentuk Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan dapat mengambil berbagai bentuk yang secara signifikan memengaruhi kesejahteraan dan kinerja pekerja. Riniwati (2016) mengidentifikasi lima aspek utama stres pekerjaan, yaitu perubahan organisasi, tingkat kecepatan kerja, lingkungan fisik, pekerjaan yang rentan terhadap kondisi psikis, dan kelelahan kerja. Perubahan organisasi, seperti mutasi atau perubahan jabatan, dapat menimbulkan ketidakpastian dan ketakutan pada pekerja, menciptakan stres kerja.

Tingkat kecepatan kerja yang tidak dapat diprediksi, terutama dalam pekerjaan yang mengandalkan manusia, juga dapat menjadi penyebab stres. Lingkungan fisik yang buruk, seperti kurangnya pencahayaan, kebisingan, kekotoran, dan ketidaknyamanan dapat memicu stres pada pekerja. Selain itu, perbedaan tipe personal, antara tipe A yang cenderung perfeksionis dan tipe B yang lebih toleran, dapat memberikan dampak yang berbeda terhadap respon terhadap pekerjaan dan memengaruhi tingkat stres pekerja.

Tabel 2. Jenis Kepribadian Pekerja

No.	Jenis Pekerja	
	Tipe A	Tipe B
1.	Pribadi yang selalu bergerak	Tidak memiliki penghargaan terhadap waktu

No.	Jenis Pekerja	
	Tipe A	Tipe B
2.	Memiliki pola makan dan bicara yang cepat	Memiliki pola makan dan bicara yang tenang dan santai
3.	Tidak Sabaran	Sabar
4.	Mengerjakan dua hal atau lebih dalam satu waktu	Mengerjakan sesuatu untuk memenuhi rasa senang, bukan untuk menang
5.	Tidak dapat menyediakan waktu luang	Selalu merasa santai tanpa ada rasa bersalah
6.	Sangat terobsesi dengan angka	Tidak berorientasi pada target / angka
7.	Agresif dan Kompetitif	Memiliki sifat tenang
8.	Selalu merasa diburu oleh waktu	Tidak pernah tergesa-gesa

Sumber: Luthans (2011)

Tim kerja yang tidak mampu memahami karakter rekan kerja dan gagal menemukan solusi bersama atas perbedaan karakter dapat mengakibatkan konflik, yang pada gilirannya dapat menyebabkan stres kerja. Salah satu bentuk stres yang umum dialami pekerja terkait dengan pekerjaannya adalah kelelahan kerja atau job burnout. Profesi seperti tenaga kesehatan, pendidik, garda keamanan, teknisi, dan bagian administrasi rentan terhadap kelelahan kerja. Kelelahan kerja mencakup reaksi sikap dan emosional terhadap pengalaman kerja, dengan gejala seperti kelelahan emosional dan perasaan bahwa pekerja telah mencapai titik jenuh terhadap pekerjaannya. Dampaknya mencakup stres kerja, penurunan kualitas hubungan antar rekan kerja, dan perilaku buruk dalam kehidupan rumah tangga. Gejala psikologis termasuk ketidakpuasan, penarikan diri, sikap apatis, dan masalah pengambilan keputusan, yang dapat berdampak negatif pada kinerja dan kesejahteraan pekerja.

D. Strategi Perusahaan Dalam Meminimalisir Stress Kerja

Langkah-langkah yang dapat diambil oleh perusahaan untuk mengurangi tingkat stres kerja pekerja melibatkan pemeliharaan lingkungan kerja yang sehat. Aspek-aspek seperti pencahayaan yang memadai, pengaturan lingkungan agar bebas dari suara bising, penyediaan pendingin ruangan, pengaturan agar lingkungan bebas dari serangga dan bau tidak sedap, serta penerapan prinsip ergonomi dalam peralatan kerja menjadi fokus utama.

Selain itu, perusahaan dapat menyediakan fasilitas penunjang pekerjaan seperti klinik kesehatan, serta menyediakan psikiater atau psikolog untuk menangani masalah psikologis pekerja. Kegiatan Family Gathering dan penyediaan fasilitas olahraga seperti tenis meja atau lapangan badminton indoor juga diusulkan sebagai solusi untuk mengurangi stres kerja, dengan tujuan menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi pekerja.

E. Strategi Individu Dalam Meminimalisir Stress Kerja

Pemahaman diri dalam mengelola stres kerja adalah kunci penting bagi setiap pekerja. Manajemen waktu menjadi aspek utama, di mana penentuan skala prioritas, penggunaan time tables, dan kolaborasi dengan rekan kerja dapat membantu mengatasi tekanan pekerjaan. Mengenali karakter diri sendiri juga esensial, dengan menyadari batasan fisik dan psikis untuk menjaga keseimbangan antara produktivitas dan kesejahteraan. Selain itu, pemahaman terhadap karakter rekan kerja, baik yang memiliki tipe kepribadian A atau B, menjadi penting untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis.

Dalam konteks ini, pendekatan *human to human* dan memposisikan rekan kerja sebagai keluarga dapat membantu mengatasi perbedaan karakter. Mengenali cara berkomunikasi setiap rekan kerja juga diperlukan, karena komunikasi yang buruk dapat menciptakan konflik interpersonal dan meningkatkan tingkat stres kerja. Keterampilan berkomunikasi yang baik dianggap sebagai faktor penting dalam meningkatkan produktivitas,

mengkoordinasikan tugas, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Dengan demikian, kesadaran pekerja terhadap diri sendiri dan rekan kerja serta kemampuan berkomunikasi yang efektif dapat membantu mengelola stres kerja dan mencapai keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi.

F. Rangkuman

Pandangan terhadap stres kerja mencakup nuansa positif, menggambarkan potensi dampak positif dari tingkat stressor yang tinggi dalam lingkungan kerja. Stres kerja dipandang sebagai respons adaptif terhadap perubahan, melibatkan aspek fisik, psikis, dan perilaku pekerja. Bentuk stres kerja melibatkan perubahan organisasi, kecepatan kerja, lingkungan fisik, tipe kepribadian, dan kelelahan kerja. Strategi perusahaan untuk mengatasi stres kerja melibatkan pemeliharaan lingkungan kerja yang sehat dan menyediakan fasilitas penunjang. Strategi individu melibatkan manajemen waktu, pemahaman diri, pengenalan karakter rekan kerja, dan keterampilan berkomunikasi efektif. Keseimbangan antara kehidupan profesional dan pribadi menjadi fokus untuk mengelola stres kerja.

G. Latihan Soal

1. Studi Kasus

Pengajar merupakan sebuah profesi yang memiliki tiga jenis beban kerja yakni pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat. Sebagai konsekuensi atas beban kerja tersebut, maka pekerjaan staf pengajar tidak terbatas dengan waktu. Selain harus mengajar mahasiswa, dosen juga diwajibkan untuk membuat modul, buku, publikasi ilmiah, karya ilmiah, perangkat pembelajaran, bahkan juga melaksanakan tugas dinas yang diberikan kampus jika ada kepentingan mendesak yang harus diselesaikan seperti kepanitiaan pada sebuah kegiatan. Dengan banyaknya tugas yang diemban ini sangat rentan untuk memicu stres kerja seperti kelelahan dan penurunan kondisi fisik. Berikan analisis saudara untuk menanggapi

langkah apa saja yang harus ditempuh oleh staf pengajar agar tidak terjadi stres sesuai dengan teori Stres Kerja.

2. Esai

1. Apa yang dimaksud dengan stres kerja, dan bagaimana hal ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan?
2. Sebutkan dua faktor utama yang dapat menyebabkan stres kerja di lingkungan kerja.
3. Bagaimana stres kerja dapat memengaruhi produktivitas karyawan?
4. Apa peran manajemen sumber daya manusia dalam mengelola dan mencegah stres kerja?
5. Bagaimana konflik interpersonal dapat menyebabkan stres kerja?
6. Sebutkan dua strategi yang dapat diterapkan oleh manajer SDM untuk membantu karyawan mengelola stres.
7. Bagaimana keseimbangan kerja-kehidupan pribadi dapat memengaruhi tingkat stres kerja?
8. Apa dampak stres kerja terhadap kesehatan mental karyawan?
9. Sebutkan dua faktor organisasional yang dapat berkontribusi pada stres kerja.
10. Bagaimana stres kerja dapat memengaruhi kinerja karyawan secara keseluruhan?

BAB 12

ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

A. Capaian pembelajaran

Capaian pada bab ini tentang kemampuan karyawan untuk melampaui tuntutan tugas pokok mereka dengan melakukan tindakan sukarela, seperti membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam aktivitas organisasi, dan menunjukkan komitmen terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. OCB memberikan dampak positif pada iklim kerja, produktivitas, dan hubungan interpersonal di dalam organisasi. Sebagai hasilnya, terdapat peningkatan motivasi dan kinerja kolektif yang mendukung pencapaian tujuan organisasi jangka panjang.

B. Definisi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Mi et al. (2019) mendefinisikan Organization Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu, tidak secara langsung diakui oleh sistem penghargaan formal, dan dapat meningkatkan efektivitas kegiatan organisasi. Ini melibatkan tindakan individu yang terkait dengan pekerjaan tambahan yang melampaui tugas dan tanggung jawab pokoknya. Nahum-Shani & Somech (2011) mengartikan OCB sebagai perilaku bebas individu yang tidak secara eksplisit diakui oleh sistem formal, berfungsi efektif dan efisien dalam organisasi, dan mencakup tugas di luar deskripsi pekerjaan individu yang berdampak positif pada organisasi.

Cho & Dansereau (2010) mendefinisikan OCB sebagai perilaku ekstraperan sukarela untuk membantu orang lain dalam organisasi, mendukung efektivitas organisasi tanpa mendapatkan manfaat langsung. Qiu et al. (2019) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* melibatkan kontribusi individu melebihi tuntutan peran, termasuk perilaku kreativitas, membantu rekan kerja, menjadi relawan, dan mendorong orang lain.

Perilaku ini mencerminkan nilai tambah karyawan sebagai bentuk perilaku prososial tanpa harapan kompensasi tambahan. Secara keseluruhan, OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang diluar tugas pokoknya, tidak terikat pada sistem penghargaan, dan dapat berupa bantuan kepada rekan kerja, penyelesaian tugas dengan baik, atau pekerjaan lain yang meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan.

C. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Nahum-Shani & Somech (2011) menjelaskan bahwa Organization Citizenship Behavior (OCB) memiliki lima dimensi sebagai berikut:

1. **Altruisme:** Melibatkan perilaku sukarela membantu rekan kerja dalam pekerjaan, termasuk memberikan bantuan baik terkait tugas organisasi maupun masalah pribadi. Altruisme tidak mengharapkan hadiah atau imbalan.
2. **Conscientiousness:** Terlihat dari perilaku karyawan yang selalu datang tepat waktu, memiliki tingkat kehadiran tinggi, dan melakukan lebih dari yang diharapkan. Melibatkan inisiatif untuk meningkatkan kualitas pekerjaan, kreativitas, dan inovasi.
3. **Civic Virtue:** Karyawan secara sukarela berpartisipasi dan bertanggung jawab terhadap dukungan fungsi organisasi. Termasuk aktif dalam aktivitas organisasi, menyampaikan gagasan, dan memantau lingkungan bisnis.
4. **Sportsmanship:** Melibatkan toleransi tinggi karyawan dalam menghadapi situasi sulit di perusahaan tanpa mengeluh, bergosip, atau

- memperbesar masalah. Menunjukkan sikap sportif dan kemampuan untuk menerima penolakan atau ketidaksetujuan dengan lapang dada.
5. **Courtesy:** Berfokus pada perilaku baik, saling menghormati, dan memberikan informasi atau konsultasi kepada rekan kerja sebelum membuat keputusan terkait pekerjaan. Tujuannya adalah mencegah konflik yang dapat mengganggu proses organisasi.

Kelima dimensi tersebut membentuk skala untuk mengukur OCB, mencakup berbagai perilaku sukarela karyawan yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memegang peranan penting dalam meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja organisasi. Untuk meningkatkan OCB karyawan, organisasi perlu memahami penyebabnya. Menurut Nahum-Shani & Somech (2011), peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama:

1. **Faktor Internal:** Berkaitan dengan aspek-aspek yang berasal dari diri karyawan, seperti tingkat kepuasan kerja, spiritualitas, dan work engagement. Keterlibatan dalam pekerjaan juga menjadi variabel yang memengaruhi timbulnya perilaku kewarganegaraan organisasional.
2. **Faktor Eksternal:** Melibatkan faktor-faktor dari lingkungan eksternal karyawan, termasuk gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kinerja organisasi, dan keadilan organisasi. Faktor-faktor ini memainkan peran dalam membentuk tingkat OCB dalam suatu organisasi.

E. Pengukuran Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengukuran Organizational Citizenship Behavior (OCB) telah dilakukan oleh berbagai pihak, walaupun terkadang terdapat ketidak-konsistenan dalam dimensi-dimensinya. Sebagai contoh, Bateman dan Organ (1983), seperti yang dikutip oleh Turnipseed dan Murkison (1996:42),

mengembangkan 30 item pertanyaan yang dapat diaplikasikan pada berbagai organisasi untuk mengukur OCB karyawan.

Dalam proses pengukuran ini, para karyawan atau anggota organisasi diminta sebagai responden untuk merenung dan sekaligus mengindikasikan tingkat setuju atau tidak setuju terhadap masing-masing pernyataan, yang mencerminkan karakteristik individual masing-masing karyawan. Selain 30 item pertanyaan OCB, ditambahkan pertanyaan tambahan mengenai sejauh mana karyawan menghasilkan lebih banyak daripada rekan kerja lain, yang dijadikan sebagai variabel indeks untuk mengidentifikasi hubungan antara faktor-faktor OCB dan perilaku yang terkait dengan peran seorang karyawan.

OCB, sebagai perilaku bebas yang tidak termasuk dalam tugas formal seorang karyawan, memiliki peran krusial dalam mendukung efektivitas fungsi organisasi. Robbins (2001), seperti yang diutip oleh Appelbaum et al. (2004: 22-23), menetapkan bahwa karyawan dianggap memiliki OCB yang baik jika menunjukkan beberapa perilaku, antara lain membuat pernyataan konstruktif tentang organisasi dan kelompok kerjanya, menghindari konflik yang tidak perlu, membantu karyawan lain dalam tim, menawarkan diri untuk tugas ekstra, menghormati semangat dan isi peraturan organisasi, serta dengan besar hati mentolerir kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang mungkin terjadi.

F. Manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Menurut Podsakoff, sebagaimana diungkapkan dalam Mariman (2015: 16), manfaat Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam peningkatan kinerja organisasi memiliki peran yang sangat vital. Beberapa penjelasan mengenai manfaat OCB tersebut adalah:

1. **Meningkatkan Produktivitas Rekan Kerja:** Karyawan yang aktif membantu dan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya dapat menjadi individu yang lebih produktif. Dengan waktu berjalan, perilaku membantu yang ditunjukkan oleh para pegawai akan

- membantu menyebarkan praktik terbaik ke seluruh unit kerja atau kelompok (Mariman, 2015: 16).
2. **Meningkatkan Produktivitas Manajer:** Karyawan yang menampilkan perilaku civic virtue akan membantu seorang manajer mendapatkan saran dan umpan balik yang berharga dari pegawai untuk meningkatkan efektivitas unit kerja. Sikap sopan dan menghindari konflik antar rekan kerja dapat membantu manajer menghindari krisis manajemen (Mariman, 2015: 17).
 3. **Menghemat Sumber Daya untuk Tujuan yang Lebih Produktif:** Karyawan yang saling membantu dalam menyelesaikan masalah pekerjaan dapat mengurangi keterlibatan manajer. Hal ini menghasilkan penggunaan waktu manajer yang lebih efisien untuk tugas-tugas yang lebih penting. Karyawan dengan tingkat conscientiousness yang tinggi membutuhkan pengawasan minimal, memungkinkan manajer memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada mereka (Mariman, 2015: 17).
 4. **Membantu Menghemat Sumber Daya yang Langka untuk Memelihara Fungsi Kelompok:** Perilaku menolong dapat meningkatkan semangat tim, moral, dan kohesi di antara anggota kelompok. Dengan mengurangi konflik antar kelompok, perilaku courteous dan sportmanship dapat mengurangi pemborosan waktu dan energi dalam kelompok (Mariman, 2015: 17).
 5. **Meningkatkan Kemampuan Organisasi untuk Menarik dan Mempertahankan Karyawan Terbaik:** Perilaku menolong dapat meningkatkan loyalitas dan komitmen organisasi. Menunjukkan perilaku sportmanship, seperti tidak mengeluh terhadap masalah kecil, dapat memberikan contoh positif pada karyawan lain, yang pada gilirannya meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik (Mariman, 2015: 17).
 6. **Meningkatkan Stabilitas Kinerja Organisasi:** Bantuan kepada rekan kerja yang tidak dapat hadir atau memiliki beban kerja yang berat dapat meningkatkan stabilitas dalam unit kerja. Karyawan dengan

sifat conscientious cenderung mempertahankan tingkat kinerja mereka secara konsisten (Mariman, 2015: 18).

G. Dampak OCB Terhadap Kinerja Organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas pokok mereka yang secara langsung berkontribusi pada tujuan organisasi. Dampak OCB terhadap kinerja organisasi dapat dilihat melalui beberapa aspek:

1. **Peningkatan Produktivitas:** Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung lebih kooperatif dan proaktif dalam melaksanakan tugas mereka. Mereka mungkin membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, atau berkontribusi pada proyek-proyek tambahan. Semua ini dapat meningkatkan produktivitas tim dan organisasi secara keseluruhan.
2. **Peningkatan Kualitas Lingkungan Kerja:** OCB menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Karyawan yang saling membantu, berbagi ide, dan mendukung satu sama lain menciptakan atmosfer kerja yang menyenangkan. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, dan kesejahteraan karyawan.
3. **Pengurangan Konflik dan Stres:** Karyawan yang menunjukkan OCB cenderung mengurangi konflik di tempat kerja. Dengan saling membantu dan mendukung, mereka menciptakan hubungan yang lebih baik antara sesama karyawan. Ini dapat mengurangi tingkat stres dan konflik, yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan karyawan.
4. **Peningkatan Reputasi Organisasi:** Organisasi dengan karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memiliki reputasi yang baik di mata karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum. Karyawan yang bersedia memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan menciptakan citra positif tentang organisasi tersebut.
5. **Peningkatan Inovasi dan Pembelajaran Organisasi:** Karyawan yang memiliki OCB umumnya lebih terbuka terhadap pembelajaran dan

inovasi. Mereka mungkin lebih cenderung berbagi ide, memberikan umpan balik konstruktif, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan organisasi.

6. **Peningkatan Retensi Karyawan:** Lingkungan kerja yang positif yang dihasilkan oleh OCB dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan, akhirnya, membantu dalam mempertahankan karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan terlibat cenderung tetap setia terhadap organisasi.

Penting untuk diingat bahwa meskipun OCB dapat memberikan kontribusi positif, tidak dapat diabaikan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor. OCB adalah salah satu dari banyak variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi.

H. Rangkuman

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu di luar tugas-tugas pokok mereka, tidak diakui secara langsung oleh sistem penghargaan formal, dan dapat meningkatkan efektivitas kegiatan organisasi. Mi et al. (2019) dan Nahum-Shani & Somech (2011) memberikan definisi OCB sebagai perilaku yang mencakup tindakan individu yang melampaui tanggung jawab pokok, tanpa harapan imbalan tambahan.

OCB memiliki lima dimensi, yaitu Altruisme, Conscientiousness, Civic Virtue, Sportsmanship, dan Courtesy, yang mencerminkan berbagai perilaku sukarela karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB termasuk faktor internal (seperti kepuasan kerja dan work engagement) dan faktor eksternal (seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan keadilan organisasi).

Pengukuran OCB dilakukan dengan menggunakan berbagai metode, dengan tujuan mengidentifikasi perilaku sukarela yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Manfaat OCB mencakup peningkatan produktivitas, kualitas lingkungan kerja, pengurangan konflik

dan stres, peningkatan reputasi organisasi, dukungan terhadap inovasi dan pembelajaran, serta peningkatan retensi karyawan.

Dampak OCB terhadap kinerja organisasi melibatkan peningkatan produktivitas, kualitas lingkungan kerja, pengurangan konflik dan stres, peningkatan reputasi organisasi, dukungan terhadap inovasi dan pembelajaran, serta peningkatan retensi karyawan. Meskipun OCB dapat memberikan kontribusi positif, kinerja organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, dan OCB adalah salah satu variabel yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi.

I. Latihan Soal

1. Studi Kasus

Akses Link Youtube berikut: <https://www.youtube.com/watch?v=K7agjXFFQJU> dengan tampilan gambar seperti berikut:



Video di atas merupakan rapat penentuan strategi produk marketing yang tepat untuk perusahaan tersebut. Namun dalam rapat tersebut terjadi perdebatan hebat karena sesama anggota rapat tidak ada yang saing sepakat terhadap strategi yang digunakan. Tugas anda adalah menganalisis video tersebut dengan tajuk bagaimanakah seharusnya yang dilakukan pemimpin rapat disaat kondisi ricuh

seperti itu dengan menerapkan teori *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Essai

1. Apa yang dimaksud dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan mengapa hal ini penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia?
2. Sebutkan dua jenis utama Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan berikan contoh situasi di mana masing-masing dapat terjadi.
3. Apa manfaat dari adanya Organizational Citizenship Behavior (OCB) bagi organisasi?
4. Bagaimana manajer sumber daya manusia dapat berperan dalam mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB) di tempat kerja?
5. Bagaimana OCB dapat berhubungan dengan kinerja karyawan dan produktivitas di tempat kerja?
6. Sebutkan dua faktor yang dapat menjadi hambatan dalam mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB) di organisasi.
7. Bagaimana Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat diterapkan dalam konteks kerja tim?
8. Apa peran budaya organisasi dalam mendukung atau menghambat Organizational Citizenship Behavior (OCB)?
9. Bagaimana manajer sumber daya manusia dapat mengukur tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) di organisasi?
10. Bagaimana OCB dapat berperan dalam mendukung proses perubahan organisasi?

BAB 13

WORK-LIFE BALANCE (WLB)

A. Capaian Pembelajaran

Para bab ini akan membahas tentang tentang pentingnya mencapai keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. WLB tidak hanya merupakan kebutuhan individu, tetapi juga kunci untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja, produktivitas, dan kepuasan kerja. Dengan memahami strategi untuk mencapai keseimbangan yang sehat, seperti pengelolaan waktu yang efisien, komunikasi terbuka dalam keluarga, dan pemanfaatan fleksibilitas kerja, pekerja dapat mengoptimalkan kontribusi mereka di tempat kerja sambil menjaga keseimbangan dan kualitas kehidupan pribadi mereka. Penerapan konsep Work-Life Balance juga memberikan dampak positif terhadap hubungan interpersonal, kesehatan mental, dan kinerja kerja secara keseluruhan, menciptakan lingkungan kerja yang lebih seimbang dan berkelanjutan.

B. Pengantar

Para pekerja saat ini menghadapi tantangan besar dalam menanggung berbagai tanggung jawab, termasuk pekerjaan, pengasuhan anak, mengurus rumah, merawat orang tua, mendukung pasangan, menangani masalah pribadi, dan berpartisipasi dalam kegiatan sosial kemasyarakatan, semuanya dalam satu waktu. Kompleksitas kehidupan pekerja saat ini menjadi perhatian serius yang dapat mempengaruhi tidak hanya individu pekerja, tetapi juga rekan kerja, perusahaan, dan lingkungan

sekitarnya. Permasalahan ini semakin kompleks ketika melibatkan perbedaan gender antara pekerja laki-laki dan pekerja perempuan. Oleh karena itu, pembahasan akan dimulai dengan menggali topik konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan rumah (*work-family conflict*), mengidentifikasi dampak dari konflik tersebut, menyoroti pentingnya mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*), serta mengeksplorasi beberapa strategi yang dapat digunakan oleh pekerja untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan di kantor dan tanggung jawab rumah tangga.

C. Work-Family Conflict

Sebelum menjelajahi konsep Work-Life Balance (WLB), penting untuk memahami Work-Family Conflict (WFC). Kossek et al. (2017) menjelaskan bahwa WFC terjadi ketika tuntutan dari pekerjaan bersaing dengan tanggung jawab keluarga, seperti waktu dan energi yang dibutuhkan oleh kedua peran tersebut. Konflik ini terutama muncul ketika tuntutan pekerjaan seperti jam kerja yang panjang bertentangan dengan kewajiban keluarga, seperti menghadiri acara anak. Dhas (2015) menambahkan bahwa WFC tidak hanya menghambat keseimbangan pekerjaan dan kehidupan keluarga, tetapi juga terkait dengan risiko kesehatan, termasuk peningkatan konsumsi alkohol, merokok, penambahan berat badan, dan depresi.

Penelitian Duxbury dan Higgins pada tahun 2007, sebagaimana disampaikan oleh Dhas (2015), menunjukkan bahwa wanita cenderung mengalami lebih banyak WFC daripada pria. Ini disebabkan oleh keterlibatan wanita dalam kegiatan non-kerja, seperti pengasuhan anak dan orang tua, serta tanggung jawab sebagai pekerja tidak berbayar dalam mengelola rumah tangga. Wanita juga mendapatkan dukungan pasangan yang lebih sedikit dalam karir mereka dibandingkan dengan pria. St-Amour et al. (2007) menyebutkan bahwa WFC melibatkan konflik pembagian waktu, konflik peran, dan konflik perilaku. Konflik pembagian waktu terjadi ketika manajemen waktu sulit karena tuntutan dari berbagai

peran. Konflik peran dan perilaku muncul ketika stres dari satu peran memengaruhi pemenuhan tuntutan peran lain, menciptakan ketegangan antar peran.

Pentingnya WLB menjadi semakin jelas melalui upaya Netemeyer (1996) dalam mengukur kompleksitas konflik antara pekerjaan dan keluarga. WLB menjadi kunci untuk mencapai keseimbangan yang sehat antara kewajiban pekerjaan dan kehidupan pribadi, dengan tujuan meminimalkan dampak negatif terhadap kesejahteraan mental dan fisik individu. Pengukuran ini terbagi menjadi dua aspek, yaitu pengukuran konflik antara pekerjaan dan keluarga (*work-family conflict*) dan pengukuran konflik antara kebutuhan keluarga dan pekerjaan (*family-work conflict*). Detailnya dapat diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 3. Jenis Konflik Keluarga dan Pekerjaan Netemeyer

No	Jenis Konflik	
	<i>Work-Family Conflict</i>	<i>Family-Work Conflict</i>
1	Tuntutan pekerjaan saya mengganggu rumah dan kehidupan keluarga saya	Tuntutan keluarga atau pasangan / pasangan saya mengganggu aktivitas terkait pekerjaan.
2	Jumlah waktu yang saya habiskan untuk pekerjaan saya membuat sulit untuk memenuhi tanggung jawab keluarga	Saya harus menunda melakukan sesuatu di tempat kerja karena tuntutan waktu saya di rumah.
3	Hal-hal yang ingin saya lakukan di rumah tidak selesai karena tuntutan pekerjaan saya.	Hal-hal yang ingin saya lakukan di tempat kerja tidak selesai karena tuntutan keluarga atau pasangan / pasangan saya

No

Jenis Konflik

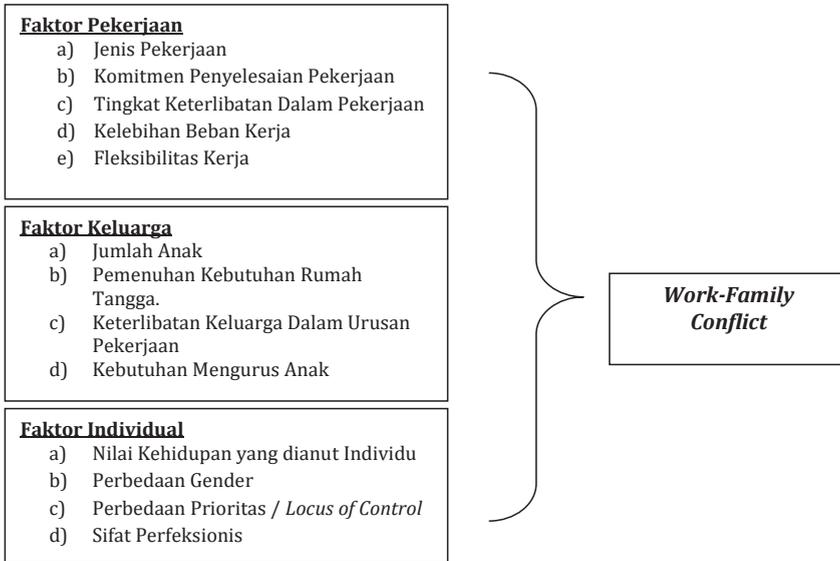
Work-Family Conflict

Family-Work Conflict

4	Pekerjaan saya menimbulkan ketegangan yang membuatnya sulit untuk memenuhi tugas keluarga	Kehidupan rumah tangga saya mengganggu tanggung jawab saya di tempat kerja seperti berangkat kerja tepat waktu, menyelesaikan tugas sehari-hari, dan bekerja lembur
5	Karena tugas yang berhubungan dengan pekerjaan, saya harus membuat perubahan pada rencana saya untuk kegiatan keluarga	Ketegangan terkait keluarga mengganggu kemampuan saya untuk melakukan tugas yang berhubungan dengan pekerjaan

Sumber : Netemeyer (1996)

Namun, seiring dengan berkembangnya dunia industri dan bisnis menyebabkan terjadinya pergeseran kultur dalam konteks *work-family conflict*. Ahmad (2008) secara spesifik memberikan gambaran terjadinya *work-family conflict* kedalam sebuah bagan seperti berikut:



Gambar 5. Faktor Penyebab Terjadinya Work-Family Conflict

Sumber: Aminah (2008)

D. Dampak dari Konflik antara Pekerjaan dan Keluarga

1. Terhadap Keluarga

Keluarga menjadi pihak yang paling terdampak ketika terjadi ketidakseimbangan dalam pembagian waktu antara pekerjaan dan tanggung jawab rumah tangga. Dampak work-family conflict, menurut St-Amour et al. (2007), mencakup beberapa aspek berikut:

- a. Menurunnya tingkat sosialisasi dalam keluarga: Konflik dapat menyebabkan “sikap diam” antar pasangan, yang pada awalnya mungkin dianggap sebagai cara untuk menjaga emosi. Namun, ini dapat diartikan sebagai pengabaian terhadap masalah, menekankan pentingnya membuka ruang komunikasi untuk menyelesaikan work-family conflict.
- b. Perubahan gaya hidup: Tidak teratasinya konflik dapat mengarah pada adopsi gaya hidup baru sebagai bentuk pelampiasan, seperti

pengeluaran berlebih untuk memenuhi kebutuhan pribadi atau perilaku yang dapat merugikan kesehatan.

- c. Menurunnya tingkat adaptasi: Pengabaian terhadap masalah dapat berubah menjadi ketegangan yang memengaruhi kemampuan untuk menyelesaikan permasalahan keluarga. Hal ini dapat menyebabkan kemarahan, kehilangan kemampuan berpikir jernih, dan kesulitan menemukan solusi.
- d. Menurunnya kepuasan pernikahan: Work-family conflict dapat mengancam keutuhan keluarga dengan menurunkan kepuasan pernikahan dan menciptakan perasaan bahwa pasangan tidak dapat diandalkan.
- e. Pengaruh negatif pada anak-anak: Anak-anak menjadi pihak yang terkena dampak, mengalami gangguan dalam pembentukan karakter dan penerimaan nilai-nilai dari orangtua karena ketidakpedulian mereka terhadap satu sama lain. Khususnya, ibu sebagai pengasuh utama dapat terganggu oleh work-family conflict, berdampak pada kesehatan mental anak.

2. Terhadap Pekerjaan

Keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga juga berpengaruh pada kehidupan profesional individu. Beberapa dampak work-family conflict terhadap pekerjaan melibatkan:

- a. Menurunnya motivasi kerja: Konflik dapat menurunkan motivasi, mempengaruhi fokus dan kinerja, dan berujung pada kecenderungan membuat kesalahan.
- b. Berkurangnya kepuasan kerja: Work-family conflict berdampak pada penurunan kepuasan kerja karena ketidaksesuaian antara pencapaian target dan hasil yang diperoleh.
- c. Meningkatnya absenteeism: Ketidakpuasan dan penurunan motivasi dapat menyebabkan meningkatnya absensi, dengan pekerja cenderung absen untuk mencari solusi atau merenung tentang kelanjutan karier mereka.

- d. Peningkatan jumlah pekerja yang keluar: Work-family conflict dapat mendorong pekerja untuk keluar dari pekerjaan mereka mencari stabilitas finansial dan keseimbangan antara pekerjaan dan keluarga.

3. Terhadap Kondisi Kesehatan Pekerja

Tegangan yang timbul dari ketidakseimbangan antara kehidupan keluarga dan profesional dapat berdampak pada kesehatan pekerja, termasuk:

- a. Munculnya stres kerja, kelelahan, dan depresi: Konflik antara tanggung jawab pekerjaan dan keluarga meningkatkan risiko gangguan mental seperti depresi, kecemasan, dan stres.
- b. Timbulnya penyakit fisik: Stress yang berlebihan dapat menyebabkan berbagai masalah fisik seperti gangguan lambung, penyakit kardiovaskular, dan gangguan saraf otak.
- c. Obesitas: Beberapa pekerja mengatasi stress dengan pola makan tidak sehat, memicu obesitas yang dapat merugikan kesehatan.
- d. Meningkatnya biaya perawatan kesehatan: Dampak fisik dan psikologis work-family conflict dapat menyebabkan peningkatan biaya perawatan kesehatan, termasuk rawat inap, obat-obatan, dan konsultasi dengan profesional kesehatan. Sebuah pengaturan waktu yang baik dapat membantu menjaga kesehatan pekerja dan meminimalkan risiko kesehatan yang timbul akibat konflik antara pekerjaan dan keluarga.

E. Pengertian Work-Life Balance

Work-life balance adalah suatu konsep yang menjelaskan cara individu mengelola lingkungan kerja dan keluarga serta batasan antara keduanya untuk mencapai keseimbangan, menurut teori yang diungkapkan oleh Clark pada tahun 2000. Gagasan ini menekankan bahwa pekerjaan dan keluarga merupakan domain yang berbeda namun saling memengaruhi. Clark menegaskan bahwa work-life balance bukan hanya sebatas alokasi waktu yang sama untuk pekerjaan dan peran lainnya, melainkan juga

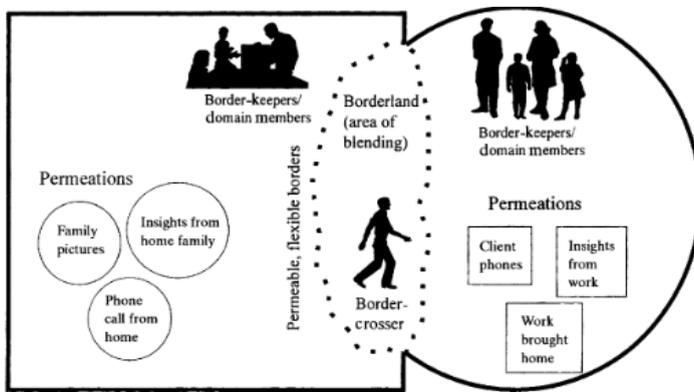
mencakup tingkat kepuasan terhadap berbagai keterlibatan dalam berbagai peran.

Rincy dan Panchanatham (2010) mengaitkan work-life balance dengan usaha menjaga keseimbangan dalam menjalani berbagai peran dalam hidup agar tetap sejalan. Mereka menekankan bahwa work-life balance menciptakan kondisi di mana konflik yang dihadapi individu minim, dan pelaksanaan peran di pekerjaan dan keluarga dapat berjalan secara harmonis. Istilah ini digunakan untuk merujuk pada praktik-praktik di tempat kerja yang mendukung kebutuhan karyawan dalam mencapai keseimbangan antara tuntutan dari keluarga dan pekerjaan.

The Work Foundation, sebelumnya dikenal sebagai *Industrial Society*, memandang work-life balance sebagai upaya tempat kerja yang bertujuan mendukung kebutuhan karyawan. Mereka meyakini bahwa work-life balance mencakup kontrol individu terhadap kapan, di mana, dan bagaimana mereka bekerja. Ini dapat terwujud ketika hak individu untuk memenuhi kehidupan baik di dalam maupun di luar pekerjaan diakui dan dihargai sebagai norma yang saling menguntungkan bagi individu, kelompok bisnis, dan masyarakat secara keseluruhan.

F. Komponen Work-Life Balance

Dalam penelitiannya, Clark (2000) mengemukakan bahwa terdapat empat indikator yang dapat digunakan dalam mengukur *work-life balance* antara lain *border*, *permeability*, *flexibility* dan *blending* seperti digambarkan berikut ini:



Gambar 6. Komponen Work-Life Balance

Sumber: Clark (2000)

1. Border, merupakan batasan yang tegas dalam menjalani suatu peran dan dibagi menjadi dua jenis, yaitu batasan fisik dan batasan temporal. Batasan fisik ditentukan oleh lokasi di mana aktivitas atau peran dilaksanakan, seperti pekerjaan kantor yang dilakukan di kantor dan mengurus anak yang dilakukan di rumah. Sementara itu, batasan temporal ditetapkan berdasarkan waktu pengerjaannya, misalnya jam kerja kantor dari pukul 08.00 hingga 16.00, dan mengurus rumah dari pukul 17.00 hingga 21.00.
2. Permeability, adalah batasan psikologis antara pasangan ketika menjalankan lebih dari satu peran dalam satu waktu. Contohnya, suami dapat diizinkan untuk mengangkat telepon dari istri agar dapat pulang ke rumah dan membantu merawat anak yang sedang sakit. Permeabilitas menunjukkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dalam menjalankan peran yang berbeda dalam situasi tertentu.
3. Flexibility, merupakan perluasan peran yang dapat dilakukan di tempat lain tanpa mengubah makna dan teknis pelaksanaan peran tersebut. Misalnya, seorang administrator dapat melakukan

pekerjaannya di rumah dengan menerapkan metode work from home selama pandemi.

4. Blending, adalah kesepakatan yang terjadi dalam mengurus rumah tangga dan pekerjaan. Ini menciptakan titik kompromi di mana pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat berjalan selaras tanpa mengorbankan salah satu di antaranya. Misalnya, suami dan istri sepakat untuk makan siang bersama atau menjemput anak di childcare pada jam tertentu.

Selanjutnya, Rincy dan Panchanatham (2010) mengemukakan empat komponen dalam mengukur Work-Life Balance (WLB):

1. Intrusion of personal life into work (IPLW): Sejauh mana kehidupan pribadi (keluarga) individu mengganggu pekerjaannya. Misalnya, menunda pekerjaan karena tanggung jawab rumah tangga, yang dapat mengurangi performa kerja.
2. Intrusion of work into personal life (IWPL): Sejauh mana pekerjaan mengganggu kehidupan pribadi (keluarga). Misalnya, kesulitan mengatur waktu pekerjaan yang berdampak pada interaksi keluarga.
3. Work enhancement by personal life (WEPL): Sejauh mana peningkatan performa kerja disebabkan oleh kehidupan pribadi. Contohnya, kepercayaan diri yang meningkat karena kehidupan pribadi yang memuaskan.
4. Personal life enhancement by work (PLEW): Sejauh mana peningkatan kualitas kehidupan pribadi (keluarga) disebabkan oleh pekerjaan. Misalnya, kebiasaan tepat waktu di tempat kerja membawa dampak positif pada kualitas kehidupan pribadi.

G. Faktor-Faktor Tercapainya Work-Life Balance

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Poulouse dan Susdarsan (2014), terdapat empat faktor utama yang mempengaruhi tercapainya work-life balance, yakni:

1. **Faktor Individu (Individual factors):** Faktor individu melibatkan aspek-aspek internal individu, seperti kepribadian, kesejahteraan,

dan kecerdasan emosional. Ini mencakup karakteristik pribadi yang dapat mempengaruhi kemampuan seseorang untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi.

2. **Faktor Organisasi (Organizational factors):** Faktor organisasi mencakup elemen-elemen yang berasal dari lingkungan kerja dan dapat memengaruhi work-life balance individu. Beberapa faktor organisasi yang disorot melibatkan dukungan organisasi, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, tingkat stres pekerjaan, konflik peran, ambiguitas peran, beban peran, dan pengaruh teknologi di tempat kerja.
3. **Faktor Sosial (Societal factors):** Faktor sosial bersumber dari interaksi individu dengan lingkungan sosial, baik secara langsung maupun tidak langsung. Hal ini mencakup dukungan dari pasangan dan keluarga, tanggung jawab dalam merawat anak, dukungan sosial, serta tuntutan pribadi dan keluarga yang dapat mempengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
4. **Faktor-faktor Lainnya:** Faktor-faktor lainnya melibatkan variabel-variabel di luar faktor individu, organisasi, dan masyarakat yang tidak dapat diklasifikasikan ke dalam kategori-kategori sebelumnya. Faktor-faktor tersebut mencakup umur, jenis kelamin, status pernikahan, status orangtua, pengalaman kerja, tingkat jabatan karyawan, jenis pekerjaan, tingkat pendapatan, dan jenis keluarga.

Penelitian ini mencerminkan kompleksitas work-life balance yang dipengaruhi oleh berbagai faktor dari berbagai tingkatan, baik internal maupun eksternal, yang dapat memengaruhi keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi individu.

H. Manfaat Work Life Balance

Manfaat menerapkan Work-Life Balance (WLB) dapat membawa konsekuensi yang beragam, baik di lingkungan kerja maupun dalam kehidupan pribadi dan masyarakat. Poulouse dan Susdarsan (2014)

mengidentifikasi dua jenis manfaat yang dapat diperoleh pekerja ketika mereka konsisten dalam menerapkan WLB:

1. Manfaat Terkait Dengan Pekerjaan (Work-related Outcomes):

- **Penurunan Tingkat Ketidakhadiran dan Pergantian Posisi Pekerja:** Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat mengurangi tingkat absensi dan pergantian posisi pekerja, karena pekerja merasa lebih puas dan terpenuhi.
- **Peningkatan Produktivitas Kerja:** Karyawan yang dapat mencapai WLB yang baik cenderung lebih produktif, karena mereka dapat fokus dan berkontribusi secara optimal di tempat kerja.
- **Meningkatnya Kepuasan Kerja:** Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2. Manfaat yang Tidak Terkait Dengan Pekerjaan (Non Work-related Outcomes):

- **Kepuasan Hidup Pribadi:** Penerapan WLB yang berhasil dapat memberikan kepuasan hidup pribadi, karena individu merasa lebih seimbang dan terpenuhi dalam berbagai aspek kehidupannya.
- **Kepuasan Keluarga:** Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada kepuasan keluarga, karena pekerja memiliki waktu dan energi yang cukup untuk berinteraksi dan berpartisipasi dalam kehidupan keluarga.
- **Kepuasan dalam Kehidupan Pernikahan:** Penerapan WLB dapat membantu memperkuat hubungan pernikahan dengan menciptakan keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- **Peningkatan Kualitas Kehidupan Keluarga:** Karyawan yang mencapai WLB yang baik dapat memberikan dampak positif pada kualitas kehidupan keluarga secara keseluruhan, karena

mereka dapat memberikan perhatian dan dukungan yang cukup kepada anggota keluarga.

Manfaat-manfaat ini mencerminkan pentingnya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam membentuk kehidupan yang memuaskan dan produktif. Berbagai manfaat tersebut jika dijabarkan kedalam bentuk tabel menjadi seperti berikut:

Tabel 4. Manfaat WLB

No	<i>Work-Related Outcomes</i>	<i>Non Work-Related Outcomes</i>
1	Kepuasan Kerja	Kepuasan Kehidupan Pernikahan
2	Kepuasan atas Capaian Karir Pekerjaan	Kepuasan Keluarga
3	Peningkatan Komitmen Organisasional	Kepuasan Hidup Pribadi
4	Penurunan Tingkat Rotasi Pekerja	Kepuasan dalam hal kualitas Penghiburan dalam keluarga
5	Penurunan Tingkat Absen Pekerja	Tidak mudah lelah
6	Penurunan Tingkat Retensi Pekerja	Manfaat Kesehatan
7	Peningkatan Performa Kerja	Peningkatan Kualitas Hidup Keluarga

Sumber: Poulouse dan Susdarsan (2014)

I. Strategi Menyeimbangkan Kehidupan Keluarga Dan Pekerjaan

Dhas (2015) memberikan beberapa langkah yang dapat diambil oleh pekerja untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kebutuhan keluarga:

1. Manfaatkan Waktu dengan Baik dan Susun Skala Prioritas:

- Susun jadwal harian dan tetapkan prioritas untuk memudahkan penyelesaian pekerjaan.

- Mengatur waktu dengan baik dapat mengurangi stres kerja, terutama terkait dengan deadline mendadak.
2. **Lakukan Pekerjaan di Tempat Kerja:**
 - Usahakan menyelesaikan pekerjaan di tempat kerja dan hindari membawa pulang pekerjaan.
 - Jika membawa pulang pekerjaan diperlukan, komunikasikan dengan keluarga dan hindari kebiasaan ini secara berlebihan.
 3. **Berani Mengatakan “Tidak” terhadap Hal yang Menyebabkan Stres:**
 - Menolak tugas atau situasi yang menyebabkan stres dan konflik.
 - Fokus terhadap tujuan hidup dan memberikan perhatian pada aspek-aspek positif dalam kehidupan.
 4. **Sisipkan Waktu untuk Berkumpul Bersama Keluarga:**
 - Menyediakan waktu khusus untuk berkumpul bersama keluarga di tengah kesibukan pekerjaan.
 - Mempertahankan harmonisasi keluarga dengan menghabiskan waktu bersama.

Bovenberg (2005) menyoroti beberapa komponen yang harus dipenuhi oleh pekerja untuk menyeimbangkan kehidupan keluarga dan pekerjaan:

1. **Mendayagunakan Sumber Daya Manusia:**
Berkolaborasi dengan berbagai sumber daya manusia untuk menyelesaikan pekerjaan kantor dan rumah.
2. **Mencari Solusi Alternatif:**
Menggunakan solusi alternatif, seperti platform online atau fitur virtual meeting, untuk menyelesaikan pekerjaan dan mengurus rumah.
3. **Menabung untuk Hari Tua:**
Menyisihkan sebagian penghasilan untuk investasi dan asuransi kesehatan.

4. Merubah Sistem Kerja Menjadi Inklusif:

Mengadopsi sistem kerja yang inklusif, memperhatikan keseimbangan antara tugas pekerjaan dan kebutuhan keluarga.

5. Merubah Setting Tempat Kerja Menjadi Lebih Bernuansa Homy:

Mengubah setting tempat kerja agar lebih nyaman dan mendukung kehidupan rumah tangga, termasuk childcare unit.

6. Mengganti Paradigma Tradisional Keluarga:

Mengganti paradigma tradisional “breadwinner mode” menjadi tanggung jawab bersama dalam mengurus penghasilan dan rumah tangga.

Solusi terbaik yang dapat dilakukan oleh pekerja untuk mencapai keseimbangan antara kehidupan pekerjaan dan kebutuhan keluarga. Selain itu, penting juga untuk memahami bahwa pekerjaan di bidang abdi negara seperti tentara, polisi, dokter, dan tenaga medis dapat melibatkan tuntutan waktu yang tidak terbatas, dan selalu ada pertanyaan tentang bagaimana menerapkan Work-Life Balance (WLB) dalam konteks tersebut. Wilcox (2020) menyoroti empat kiat untuk bertahan dalam menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi dalam pekerjaan yang bersifat pengabdian kepada negara, termasuk menjadi bahagia, menyesuaikan konteks, memilih kehidupan, dan mencari bantuan.

J. Rangkuman

Dalam konteks kehidupan pekerja, terutama bagi pekerja yang menghadapi tuntutan besar dari berbagai peran seperti pekerjaan, pengasuhan anak, dan tanggung jawab rumah tangga, konflik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Work-Family Conflict/WFC) menjadi tantangan serius. WFC dapat berdampak negatif terhadap keluarga, pekerjaan, dan kesehatan individu. Oleh karena itu, mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (Work-Life Balance/WLB) menjadi kunci untuk meminimalkan dampak negatif. Komponen WLB melibatkan aspek seperti border, permeability, flexibility, dan blending. Faktor-faktor

seperti dukungan organisasi, dukungan sosial, dan manajemen waktu yang baik dapat mempengaruhi tercapainya WLB. Manfaat dari WLB mencakup peningkatan kepuasan kerja, produktivitas, dan kebahagiaan pribadi serta keluarga. Strategi untuk mencapai keseimbangan melibatkan manajemen waktu, menghindari membawa pekerjaan pulang, dan berani mengatakan “tidak” pada tugas yang menyebabkan stres. Pekerja di sektor pengabdian negara juga perlu mengadaptasi strategi khusus untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.

K. Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan mengapa hal ini penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia?
2. Apa manfaat dari adanya Organizational Citizenship Behavior (OCB) bagi organisasi?
3. Bagaimana manajer sumber daya manusia dapat berperan dalam mendorong Organizational Citizenship Behavior (OCB) di tempat kerja?
4. Sebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) di antara karyawan.
5. Bagaimana OCB dapat berhubungan dengan kinerja karyawan dan produktivitas di tempat kerja?
6. Bagaimana Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat diterapkan dalam konteks kerja tim?
7. Studi Kasus

Latar Belakang:

ABC Corp, sebuah perusahaan besar di bidang teknologi, mengalami penurunan tingkat OCB di kalangan karyawan. Manajemen menyadari pentingnya OCB dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Manajer SDM ingin mengembangkan strategi untuk meningkatkan OCB di seluruh organisasi.

- a. Apa yang menjadi indikator penurunan tingkat OCB di ABC Corp?
- b. Identifikasi dua atau lebih faktor yang mungkin menyebabkan penurunan tingkat OCB di perusahaan ini.
- c. Apa peran manajer sumber daya manusia dalam meningkatkan tingkat OCB di organisasi?
- d. Bagaimana gaya kepemimpinan dapat memengaruhi tingkat OCB di antara karyawan?

BAB 14

KOMITMEN KARYAWAN DAN KOMITMEN ORGANISASI

A. Capaian Pembelajaran

Capaian materi mengenai komitmen karyawan dan komitmen organisasi mencakup pencapaian harmonisasi antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Dalam suksesnya suatu organisasi, komitmen karyawan memainkan peran krusial. Karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang tinggi cenderung lebih terlibat, produktif, dan setia terhadap perusahaan. Mereka tidak hanya bekerja untuk mencapai tujuan pribadi, tetapi juga merasa terhubung dengan visi dan misi organisasi. Di sisi lain, komitmen organisasi terlihat dalam upaya perusahaan untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan, menyediakan peluang pengembangan karir, dan menghargai kontribusi mereka. Dengan adanya keseimbangan antara komitmen karyawan dan organisasi, perusahaan dapat meraih keberlanjutan jangka panjang melalui peningkatan kinerja, inovasi, dan kepuasan kerja.

B. Definisi Komitmen

Komitmen, menurut definisi Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), merujuk pada perjanjian atau kontrak untuk menjalankan suatu tindakan. Dalam konteks bahasa Inggris, istilah *commitment* diartikan sebagai tanggung jawab terhadap pemenuhan janji, di mana seseorang yang memiliki komitmen dianggap bertanggung jawab terhadap kesepakatan

yang telah dibuat. Sesuai dengan pandangan Wiyono pada tahun 1999, komitmen dapat diartikan sebagai tekad bulat untuk melaksanakan suatu tindakan dengan niat yang sungguh-sungguh. Dengan demikian, konsep komitmen melibatkan aspek perjanjian, tanggung jawab, dan tekad yang kuat untuk menjalankan suatu tugas atau kewajiban.

C. Definisi Komitmen Karyawan

Dalam pandangan Porter yang dikutip oleh Mowday (1982:27), komitmen karyawan diartikan sebagai kekuatan relatif individu dalam mengidentifikasi dirinya dengan bagian organisasi. Hal ini tercermin dalam tiga aspek, yaitu penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi, kesiapan untuk berusaha sungguh-sungguh demi organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan di dalamnya. Selanjutnya, Teers (1985:50) menjelaskan bahwa komitmen karyawan adalah perasaan identifikasi yang mencakup kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi, kesiapan berusaha maksimal untuk kepentingan organisasi, dan keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi. Steers menambahkan bahwa komitmen karyawan bukan hanya terbatas pada keanggotaan formal, melainkan mencakup sikap positif terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan, dan identifikasi terhadap nilai-nilai serta tujuan organisasi. Dengan demikian, komitmen karyawan mencakup loyalitas, keterlibatan aktif, dan identifikasi yang kuat terhadap organisasi, dengan pegawai yang memiliki komitmen tinggi cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar untuk mendukung kesuksesan dan kesejahteraan perusahaan.

D. Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasi mencakup sikap dan perilaku individu terhadap suatu organisasi, yang tercermin dalam loyalitas dan dedikasi untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi ditandai oleh kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi, kemauan untuk bekerja keras demi organisasi, dan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi

anggota organisasi. Greenberg dan Baron (2003:160) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat keterlibatan dan keinginan karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, mencakup sikap kesetiaan dan kesiapan untuk memberikan kontribusi maksimal bagi organisasi tempat mereka bekerja.

Menurut Allen dan Meyer yang dikutip oleh Dunham dkk (1994), komitmen organisasi melibatkan kelekatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan individu dengan organisasi, serta keinginan untuk tetap menjadi anggota. Steers dan Porter (1983:442) menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah sikap di mana individu mengidentifikasi dirinya dengan tujuan dan harapan organisasi tempat mereka bekerja, dengan upaya menjaga keanggotaan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Luthans (2006) menambahkan bahwa komitmen organisasi melibatkan keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, bersedia berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, dan penerimaan nilai serta tujuan organisasi. Terakhir, McShane dan Von Glinow (2008:119) menyatakan bahwa komitmen organisasi merupakan pengaruh yang paling kuat, di mana individu mengidentifikasi diri dengan permintaan organisasi dan termotivasi untuk melaksanakannya, bahkan ketika sumber motivasi tidak lagi hadir. Dengan demikian, konsep komitmen organisasi mencakup aspek identifikasi, loyalitas, keterlibatan, dan keinginan untuk berkontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

E. Tiga (3) Pilar Komitmen Karyawan Terhadap Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1991), komitmen organisasi memiliki tiga dimensi yang dapat menggambarkan hubungan individu dengan organisasi, yaitu:

1. **Komitmen Afektif (Affective Commitment):** Dimensi ini berkaitan dengan hubungan emosional individu terhadap organisasi. Orang dengan komitmen afektif yang tinggi cenderung memiliki keterikatan emosional terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi. Mereka ingin

terus bekerja untuk organisasi karena merasa sejalan dengan nilai-nilai tersebut. Individu dengan tingkat komitmen afektif yang tinggi memiliki dorongan untuk tetap berada di organisasi, mendukung tujuannya, dan bersedia berkontribusi untuk mencapai tujuan tersebut.

2. **Komitmen Berkelanjutan (Continuance Commitment):** Dimensi ini berkaitan dengan keinginan karyawan untuk tetap tinggal dalam organisasi berdasarkan perhitungan atau analisis mengenai untung-rugi. Semakin lama seseorang tinggal di organisasi, semakin besar rasa takut kehilangan investasi yang telah dilakukan di dalamnya. Komitmen berkelanjutan mencerminkan pertimbangan nilai ekonomi dari bertahan dalam organisasi, dibandingkan dengan meninggalkannya.
3. **Komitmen Normatif (Normative Commitment):** Dimensi ini berkaitan dengan perasaan karyawan yang merasa diwajibkan untuk tetap berada dalam organisasi karena adanya tekanan dari pihak lain. Individu dengan tingkat komitmen normatif yang tinggi akan memperhatikan pendapat orang lain tentang mereka jika mereka memutuskan untuk meninggalkan organisasi. Mereka mungkin khawatir mengecewakan atasan atau takut rekan kerja berpikir negatif terhadap mereka akibat keputusan untuk berhenti.

Dengan tiga dimensi tersebut, Allen dan Meyer menyediakan kerangka pemahaman yang lebih komprehensif mengenai bentuk-bentuk komitmen organisasi yang dapat dialami oleh individu di dalam suatu organisasi.

F. Manfaat Komitmen Karyawan

Menurut Juniarari (2011), terdapat beberapa manfaat yang dapat diperoleh dari komitmen organisasi, yakni:

1. **Tingkat Keikutsertaan yang Tinggi:** Karyawan yang menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk aktif berpartisipasi dalam berbagai kegiatan dan inisiatif organisasional. Tingkat keikutsertaan

yang tinggi ini mencerminkan keterlibatan mereka secara serius dalam upaya organisasi.

2. **Keinginan yang Kuat untuk Tetap Bekerja:** Individu yang memiliki komitmen organisasi yang kuat memiliki keinginan yang lebih besar untuk tetap bekerja dalam lingkungan organisasi saat ini. Mereka merasa terhubung dengan organisasi dan memiliki motivasi untuk terus memberikan kontribusi guna mencapai tujuan bersama.
3. **Keterlibatan Penuh dalam Pekerjaan:** Komitmen organisasi mendorong karyawan untuk secara penuh terlibat dalam pekerjaan mereka. Mereka melihat pekerjaan sebagai mekanisme kunci dan saluran yang signifikan untuk memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi. Keterlibatan penuh ini menciptakan hubungan yang erat antara individu dan pekerjaan mereka.

Dengan demikian, komitmen organisasi tidak hanya menciptakan hubungan yang kuat antara karyawan dan organisasi, tetapi juga menghasilkan tingkat keikutsertaan yang tinggi, keinginan untuk tetap berkontribusi, dan keterlibatan penuh dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat memberikan dampak positif terhadap produktivitas dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

G. Ciri-Ciri Karyawan Yang Berkomitmen

Menurut Steers, yang dikutip oleh Sopiah (2008), komitmen karyawan dapat dipengaruhi oleh sejumlah ciri pribadi, termasuk masa jabatan dalam organisasi, variasi kebutuhan, dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan. Beberapa ciri-ciri karyawan yang memiliki komitmen antara lain:

1. **Ciri Pekerjaan:** Termasuk identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja. Pekerjaan yang memberikan rasa identitas dan memungkinkan interaksi yang baik dengan rekan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.
2. **Pengalaman Kerja:** Melibatkan keterandalan organisasi di masa lampau. Pengalaman positif atau keterandalan organisasi dalam

memberikan dukungan dan kesempatan pengembangan bagi karyawan dapat meningkatkan komitmen mereka.

3. **Pendapat dan Pembicaraan Karyawan Lain:** Bagaimana karyawan lain mengutarakan dan membicarakan perasaan mereka tentang organisasi dapat memengaruhi komitmen. Jika lingkungan kerja mendukung dan karyawan merasakan adanya dukungan kolektif, hal tersebut dapat berkontribusi pada komitmen karyawan.

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Mowdey, Porter, dan Steers mengenai identifikasi pegawai yang berkomitmen. Identifikasi ini melibatkan sikap dan kehendak bertingkah laku:

1. **Sikap:** Melibatkan identifikasi dengan organisasi, penerimaan tujuan organisasi, kesesuaian nilai pribadi dengan nilai organisasi, serta rasa kebanggaan menjadi bagian dari organisasi. Sikap juga mencakup keterlibatan sesuai peran dan tanggung jawab pekerjaan di organisasi. Pegawai yang komitmen tinggi akan menerima tugas dan tanggung jawab dengan antusiasme, serta menunjukkan kehangatan, afeksi, dan loyalitas terhadap organisasi.
2. **Kehendak Bertingkah Laku:** Menunjukkan kesediaan untuk menampilkan usaha dan bekerja melebihi harapan agar organisasi dapat maju. Pegawai yang berkomitmen tinggi memperhatikan nasib organisasi, memiliki sedikit alasan untuk keluar, dan berkeinginan untuk tetap bersama organisasi dalam jangka waktu yang lama.

Dengan demikian, komitmen karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor internal individu, tetapi juga oleh pengalaman kerja, ciri pekerjaan, serta interaksi dan persepsi karyawan terhadap organisasi.

H. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Karyawan

Menurut Kusumaputri (2015), terdapat tujuh faktor yang dapat mempengaruhi komitmen kerja karyawan, yaitu:

1. **Faktor-faktor Terkait Pekerjaan (Job Related Factors):** Melibatkan hasil keluaran yang terkait dengan faktor-faktor pekerjaan yang signifikan di tingkat individu, termasuk peran dalam pekerjaan dan hal-hal yang dapat memengaruhi komitmen organisasi, seperti kesempatan promosi. Tanggung jawab dan tugas yang diberikan pada anggota organisasi juga dapat mempengaruhi komitmen.
2. **Kesempatan Para Anggota (Employee Opportunities):** Kesempatan yang dimiliki anggota akan berdampak pada komitmen organisasi. Kesempatan tinggi untuk bekerja di tempat lain dapat mengurangi komitmen kerja karyawan, tergantung pada sejauh mana loyalitas karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja.
3. **Karakteristik Individu:** Melibatkan ciri-ciri individu seperti usia, masa kerja, tingkat pendidikan, kepribadian, dan karakter lainnya. Lama masa kerja dapat berhubungan positif dengan tingkat komitmen kerja. Faktor gender juga dapat mempengaruhi komitmen, tidak hanya karena perbedaan jenis kelamin, tetapi juga terkait dengan jenis pekerjaan dan keyakinan terhadap kemampuan individu. Self-efficacy, atau kepercayaan diri individu, juga dapat memengaruhi karakteristik individu dan meningkatkan komitmen kerja.
4. **Lingkungan Kerja:** Lingkungan kerja dapat mempengaruhi komitmen kerja, terutama melalui kondisi seperti rasa memiliki organisasi. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan atau kebijakan dapat meningkatkan komitmen. Sistem seleksi, penilaian, dan promosi juga dapat berperan dalam memengaruhi komitmen.
5. **Hubungan Positif:** Hubungan positif antar anggota, termasuk hubungan dengan atasan, rekan kerja, dan bawahan, serta saling menghargai, dapat meningkatkan tingkat komitmen kerja.
6. **Struktur Organisasi:** Struktur organisasi yang fleksibel dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen anggota. Manajemen yang memberikan arahan dan pengaruh yang baik dapat meningkatkan

komitmen. Sebaliknya, sistem birokratis dapat berdampak negatif pada komitmen.

7. **Gaya Manajemen:** Gaya manajemen yang sesuai dengan aspirasi anggota dapat meningkatkan komitmen organisasi. Gaya manajemen yang mendorong partisipasi anggota dan pemberdayaan dapat positif memengaruhi komitmen kerja. Fleksibilitas organisasi yang menekankan partisipasi anggota juga dapat meningkatkan komitmen.

I. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Allen dan Meyer (1990), terdapat tiga faktor utama yang mempengaruhi komitmen organisasi, yakni:

1. Karakteristik Pribadi Individu:

- a. **Variabel Demografis:** Melibatkan faktor-faktor seperti gender, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, dan lamanya bekerja di suatu organisasi. Perbedaan demografis ini dapat memengaruhi tingkat komitmen organisasi karena pengalaman yang berbeda-beda.
- b. **Variabel Disposisional:** Melibatkan aspek-aspek kepribadian dan nilai-nilai yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kepribadian dan nilai-nilai ini memiliki hubungan yang lebih kuat dengan komitmen berorganisasi karena mencerminkan perbedaan pengalaman dan pandangan individu terhadap organisasi.

2. Karakteristik Organisasi:

- a. **Struktur Organisasi:** Menyangkut aspek-aspek seperti hierarki, formalitas, dan fleksibilitas organisasi. Struktur organisasi yang baik dapat memberikan dampak positif terhadap komitmen anggotanya.
- b. **Desain Kebijakan Organisasi:** Termasuk dalam karakteristik organisasi, mencakup bagaimana kebijakan dan prosedur organisasi dirancang dan diimplementasikan. Kebijakan yang baik dan disosialisasikan dengan baik dapat memengaruhi komitmen.

3. Pengalaman Organisasi:

- a. **Kepuasan dan Motivasi Anggota Organisasi:** Tingkat kepuasan dan motivasi anggota organisasi selama berada di dalam organisasi dapat mempengaruhi komitmen mereka. Anggota yang puas dan termotivasi lebih cenderung memiliki komitmen yang tinggi.
- b. **Peran dalam Organisasi:** Bagaimana individu merasakan peran dan kontribusinya dalam organisasi juga memainkan peran penting dalam membentuk komitmen.
- c. **Hubungan dengan Supervisor atau Pimpinan:** Kualitas hubungan antara anggota organisasi dengan atasan atau pimpinan juga dapat memengaruhi tingkat komitmen. Hubungan yang baik dan saling mendukung dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Dengan memahami faktor-faktor ini, organisasi dapat lebih efektif mengelola komitmen anggotanya dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung tingkat komitmen yang tinggi.

J. Cara Membangun Komitmen Organisasi

Menurut Garry Dessler, terdapat sejumlah langkah yang dapat dilakukan untuk membangun atau menumbuhkan komitmen organisasi seseorang, yaitu:

1. **Make it charismatic:** Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang kharismatik, menjadi landasan bagi perilaku, sikap, dan tindakan setiap karyawan.
2. **Build the tradition:** Jadikan segala sesuatu yang baik di organisasi sebagai tradisi yang terus-menerus dipelihara dan dijaga oleh generasi berikutnya.
3. **Have comprehensive grievance procedures:** Miliki prosedur pengaduan yang menyeluruh untuk menangani keluhan dari pihak internal dan eksternal organisasi.
4. **Provide extensive two-way communications:** Jalin komunikasi dua arah di organisasi tanpa mengesampingkan bawahan.

5. Create a sense of community: Bangun rasa kebersamaan, memiliki, bekerja sama, dan berbagi nilai-nilai di dalam organisasi.
6. Build value homogeneity: Bangun nilai-nilai berdasarkan kesamaan, memberikan peluang yang sama untuk promosi tanpa diskriminasi.
7. Share and share alike: Terapkan kebijakan di mana kompensasi, gaya hidup, penampilan fisik, dan lainnya tidak terlalu berbeda antara karyawan level bawah dan level atas.
8. Emphasize barnraising, cross utilization, and teamwork: Tekankan kerjasama, saling berbagi, dan memberikan kesempatan yang sama untuk kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
9. Get together: Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi untuk membangun kebersamaan.
10. Support employee development: Berikan dukungan terhadap perkembangan karir karyawan dalam jangka panjang.
11. Commit to actualizing: Berikan setiap karyawan kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal sesuai dengan kapasitas masing-masing.
12. Provide first-year job challenge: Berikan bantuan konkret bagi karyawan untuk mengembangkan potensi dan mewujudkan impiannya.
13. Enrich and empower: Ciptakan kondisi agar pekerjaan karyawan tidak monoton dan dapat meningkatkan kinerja.
14. Promote from within: Berikan kesempatan pertama kepada karyawan internal saat ada lowongan jabatan.
15. Provide developmental activities: Berikan kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam organisasi sebagai prioritas untuk memotivasi pertumbuhan dan perkembangan.
16. The question of employee security: Pastikan karyawan merasa aman, baik secara fisik maupun psikis.
17. Commit to people-first values: Berikan perlakuan yang benar pada awal karyawan memasuki organisasi untuk membentuk persepsi positif.

18. Put in writing: Dokumentasikan kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, dan strategi organisasi.
19. Hire the right-kind managers: Pilih manajer yang sesuai untuk menunjukkan nilai-nilai, kebiasaan, aturan, dan disiplin.
20. Walk the talk: Tindakan nyata lebih efektif daripada sekadar kata-kata. Pimpinan harus memberikan teladan dengan tindakan sehari-hari.

K. Rangkuman

Definisi komitmen mengacu pada perjanjian atau kontrak untuk menjalankan tindakan, diartikan dalam bahasa Inggris sebagai tanggung jawab terhadap pemenuhan janji. Dalam konteks organisasi, komitmen karyawan adalah identifikasi individu dengan organisasi, mencakup penerimaan terhadap nilai-nilai, kesiapan berusaha sungguh-sungguh, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan. Komitmen organisasi melibatkan sikap dan perilaku individu terhadap organisasi, tercermin dalam loyalitas dan dedikasi untuk mencapai visi, misi, nilai, dan tujuan organisasi. Komitmen memiliki tiga dimensi utama: afektif, berkelanjutan, dan normatif.

Manfaat komitmen karyawan termasuk tingkat keikutsertaan tinggi, keinginan kuat untuk tetap bekerja, dan keterlibatan penuh dalam pekerjaan. Ciri-ciri karyawan yang berkomitmen melibatkan ciri pekerjaan, pengalaman kerja, dan pendapat karyawan lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan mencakup faktor pekerjaan, kesempatan karyawan, karakteristik individu, lingkungan kerja, hubungan positif, struktur organisasi, dan gaya manajemen.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi termasuk karakteristik pribadi individu, karakteristik organisasi, dan pengalaman organisasi. Cara membangun komitmen organisasi mencakup membuat visi dan misi kharismatik, membangun tradisi, memiliki prosedur pengaduan menyeluruh, menjalin komunikasi dua arah, menciptakan rasa kebersamaan, dan memberikan dukungan pada pengembangan karyawan. Langkah-langkah lainnya mencakup mempromosikan

keamanan karyawan, menekankan nilai-nilai berorientasi pada orang, dan memberikan teladan dengan tindakan nyata.

L. Latihan Soal

1. Studi Kasus

Karyawan memiliki peran yang sangat vital dalam kesuksesan suatu perusahaan, memberikan kontribusi yang signifikan terhadap produksi dan penyediaan produk serta layanan kepada pelanggan. PT Sandang Asia Maju Abadi (SAMA) menghadapi tantangan tingginya tingkat pergantian karyawan, yang berdampak negatif pada proses produksi garmen karena kekurangan sumber daya manusia. Tingkat turnover yang tinggi menjadi permasalahan serius bagi PT SAMA, mengingat upayanya untuk bertahan dan tumbuh dalam industri bisnis. Meningkatkan komitmen organisasi dengan memperhatikan faktor-faktor yang memengaruhinya menjadi suatu langkah penting untuk menjaga agar karyawan tetap tinggal dan memberikan kinerja terbaiknya di perusahaan. Sejalan dengan hal ini, dapat dilakukan analisis sesuai dengan teori Komitmen Karyawan dan Komitmen Organisasi untuk mengatasi tantangan tingkat turnover karyawan yang tinggi.

2. Essai

- a. Apa yang dimaksud dengan Komitmen Karyawan?
- b. Bagaimana Komitmen Organisasi berbeda dari Komitmen Karyawan?
- c. Bagaimana Komitmen Karyawan dapat memengaruhi kinerja individu?
- d. Bagaimana budaya organisasi dapat memengaruhi Komitmen Organisasi?
- e. Apa peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan Komitmen Karyawan?
- f. Bagaimana Komitmen Karyawan dapat berkontribusi pada tingkat retensi karyawan?

BAB 15

KEPUASAN KERJA

A. Capaian Pembelajaran

Capaian materi kepuasan kerja dapat tercermin dalam berbagai aspek, termasuk hubungan interpersonal yang positif di tempat kerja, keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, kesempatan untuk pengembangan karir, pengakuan terhadap kontribusi individu, serta adanya dukungan dan sumber daya yang memadai. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih produktif, berkontribusi secara positif terhadap tujuan organisasi, dan memiliki tingkat retensi yang lebih baik. Oleh karena itu, pencapaian materi kepuasan kerja tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan secara pribadi, tetapi juga berdampak positif pada kinerja dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

B. Definisi Kepuasan Kerja

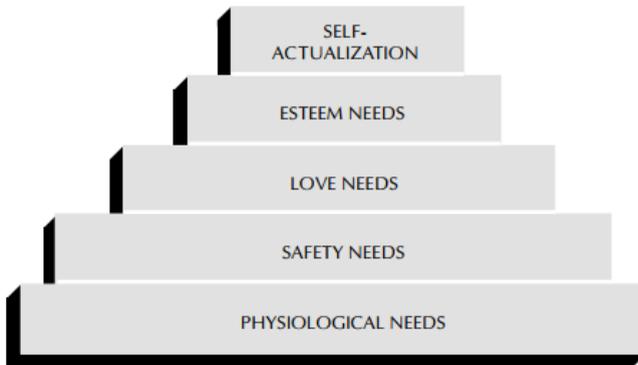
Menurut Handoko dalam Sutrisno (2016), kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan emosional yang mencerminkan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan terhadap pekerjaan mereka. Aspek ini tercermin dalam sikap positif yang diperlihatkan karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja. Robbins, sebagaimana disebutkan dalam Badriyah (2017), memberikan definisi lain, yaitu kepuasan kerja sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya, diukur melalui selisih antara ganjaran yang diterima oleh pekerja dan imbalan yang diyakininya

seharusnya diterima. Sementara itu, definisi dari Wether dan Davis, juga yang dikutip dalam Badriyah (2017), menggambarkan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan terkait dengan pekerjaannya, mencakup aspek perasaan senang atau tidak senang dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan mereka. Dengan demikian, kepuasan kerja melibatkan dimensi emosional dan persepsi terhadap pekerjaan yang dapat memengaruhi sikap dan kinerja karyawan.

C. Model Kausalitas Kepuasan Kerja

Teori kebutuhan hierarki Maslow, yang dijelaskan oleh Luthans (2011), mengidentifikasi lima tingkat kebutuhan manusia yang diurutkan hierarkis. Dari tingkat paling rendah hingga tertinggi, kebutuhan tersebut adalah:

1. **Kebutuhan Fisiologis:** Merujuk pada kebutuhan dasar manusia seperti makanan, air, tempat tinggal, dan kebutuhan biologis lainnya.
2. **Kebutuhan Keamanan:** Melibatkan keinginan untuk merasa aman dan terlindungi dari ancaman atau bahaya, termasuk keamanan finansial dan kesehatan.
3. **Kebutuhan Sosial:** Berkaitan dengan hubungan sosial, kasih sayang, dan pengakuan dari orang lain.
4. **Kebutuhan Penghargaan:** Menyangkut kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, dan prestasi pribadi. Ini mencakup keinginan untuk meraih kesuksesan dan dihargai oleh lingkungan sekitar.
5. **Kebutuhan Aktualisasi Diri:** Merupakan kebutuhan paling tinggi, mencakup dorongan untuk mencapai potensi maksimal, tumbuh, dan berkembang sebagai individu. Ini melibatkan pemenuhan kreativitas, pencapaian pribadi, dan pemahaman terhadap diri sendiri.



Gambar 7. Teori Kebutuhan Hierarkial Maslow

Sumber : Luthans (2011)

Dalam konteks kepuasan kerja, Maslow berpendapat bahwa kepuasan dapat terjadi ketika kebutuhan pada tingkat yang lebih rendah dalam hierarki tersebut telah terpenuhi. Dengan kata lain, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung telah memenuhi kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial, dan penghargaan mereka, sehingga dapat fokus pada pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri.

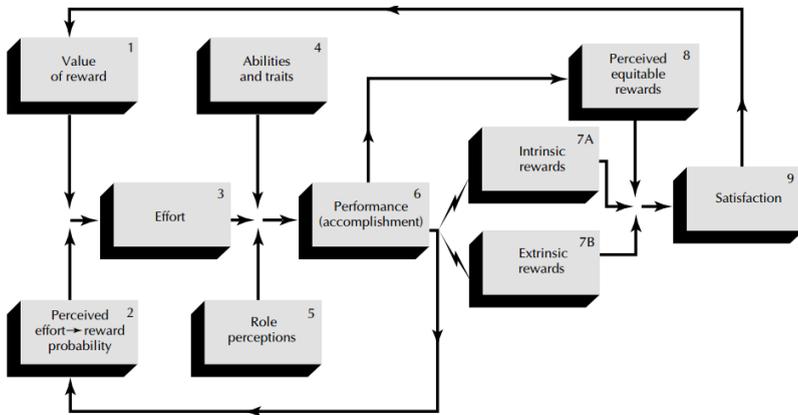
Namun seiring berjalannya era industrial menuju era society terjadi fenomena berikut, “manakah yang lebih dahulu antara kepuasan kerja dengan performa kerja?” Apakah kita sebagai pekerja harus puas terlebih dahulu terhadap pekerjaan kemudian bisa meningkatkan performa kerja ataukah sebaliknya? Dalam hal ini Luthans (2011) menjelaskan teori yang dikemukakan oleh Porter dan Lawler (1976) mengenai motivasi. Teori ini menyoroti hubungan dinamis antara kepuasan kerja dan performa kerja, serta mengenai peran motivasi dalam proses tersebut. Menurut teori ini, hubungan antara kepuasan kerja dan performa kerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Pendekatan Tradisional:** Pendekatan tradisional berpendapat bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan performa kerja. Artinya, ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka, mereka cenderung

memberikan kontribusi yang lebih baik dan memiliki kinerja yang lebih tinggi.

1. **Model Porter-Lawler:** Model ini menambahkan dimensi motivasi sebagai perantara antara kepuasan kerja dan performa kerja. Menurut teori ini, kepuasan kerja dapat meningkatkan motivasi, yang pada gilirannya, dapat mempengaruhi performa kerja. Selain itu, teori ini menyatakan bahwa tingkat kepuasan terhadap imbalan yang diterima oleh karyawan juga berperan dalam memotivasi mereka.
2. **Pemenuhan Harapan:** Pemenuhan harapan (satisfaction of expectancy) menjadi kunci dalam hubungan antara kepuasan kerja, motivasi, dan performa kerja. Karyawan yang merasa bahwa upaya mereka akan diikuti oleh hasil yang diinginkan (reward) cenderung memiliki motivasi yang tinggi dan, akibatnya, performa kerja yang lebih baik.
3. **Pentingnya Imbalan:** Teori ini menekankan pentingnya imbalan sebagai pendorong motivasi. Karyawan yang merasa bahwa imbalan yang mereka terima setara atau melebihi upaya yang mereka berikan, akan cenderung memiliki kepuasan kerja yang tinggi, motivasi yang baik, dan performa kerja yang optimal.

Jadi, menurut teori ini, kepuasan kerja, motivasi, dan performa kerja saling terkait dan memiliki hubungan yang kompleks. Pemahaman tentang ekspektasi karyawan, pemenuhan harapan, dan keadilan dalam imbalan dapat membantu organisasi memotivasi karyawan dan meningkatkan performa kerja secara efektif. Adapun gambar teori tersebut adalah sebagai berikut:



Gambar 8. Porter-Lawler Work Motivation Model

Sumber: Luthans (2011)

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dibagi menjadi dua kategori utama, yaitu faktor individual dan faktor organisasional. Faktor-faktor tersebut dapat memiliki dampak yang signifikan tergantung pada preferensi dan kebutuhan masing-masing karyawan.

Faktor Individual:

1. **Kepribadian:** Kepribadian seseorang dapat mempengaruhi cara individu merespons dan beradaptasi dengan lingkungan kerja, serta bagaimana mereka menilai kepuasan dalam pekerjaan.
2. **Nilai-nilai Individu:** Nilai-nilai yang dimiliki seseorang dapat memengaruhi pandangan mereka terhadap pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan mereka.
3. **Pengaruh Sosial dan Kebudayaan:** Lingkungan sosial dan budaya di sekitar individu dapat memainkan peran dalam membentuk persepsi mereka terhadap kepuasan kerja.
4. **Minat dan Penggunaan Keterampilan:** Kesenangan dalam melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuan seseorang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor Organisasi:

1. **Situasi dan Kondisi Pekerjaan:** Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, situasi pekerjaan yang tidak mendukung dapat menyebabkan kekecewaan.
2. **Sistem Imbalan:** Sistem imbalan yang adil dan sejalan dengan kontribusi karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja.
3. **Penyelia dan Komunikasi:** Hubungan yang baik dengan atasan, komunikasi yang efektif, dan kepemimpinan yang memahami kebutuhan karyawan dapat meningkatkan kepuasan.
4. **Jenis Pekerjaan:** Pekerjaan yang menarik, bervariasi, dan memberikan tanggung jawab dapat memberikan kepuasan kerja yang lebih tinggi.
5. **Keamanan Pekerjaan:** Jaminan keamanan pekerjaan dapat memberikan rasa stabil dan meningkatkan kepuasan.
6. **Kebijakan Perusahaan:** Kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-kehidupan, promosi berdasarkan kinerja, dan lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan kepuasan.
7. **Aspek Sosial dari Pekerjaan:** Interaksi positif dengan rekan kerja, dukungan tim, dan rasa kebersamaan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor-faktor ini saling terkait dan kompleks, menciptakan dinamika unik di setiap organisasi. Memahami preferensi individu dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

E. Dimensi Kepuasan Kerja

Luthans (2011) menyajikan lima dimensi atau indikator yang dapat menggambarkan seberapa puas pekerja terhadap pekerjaannya, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. **Kualitas Pekerjaan Itu Sendiri (Work Itself):** Kualitas pekerjaan melibatkan karakteristik pekerjaan dan kompleksitasnya. Pekerjaan yang menantang dan melibatkan kreativitas serta konsentrasi

- pemikiran dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kesetaraan dalam peluang pekerjaan, hubungan kekeluargaan antar pekerja, dan keamanan di lingkungan kerja juga berkontribusi terhadap kepuasan.
2. **Gaji/Upah (Pay/Salary):** Gaji dan upah memiliki peran penting dalam mencapai kepuasan kerja. Selain untuk memenuhi kebutuhan dasar, gaji juga mencerminkan pengakuan terhadap kontribusi karyawan terhadap organisasi. Karyawan sering melihat gaji sebagai indikator sejauh mana manajemen menghargai upaya mereka.
 3. **Promosi (Promotions):** Promosi dapat dikategorikan menjadi dua jenis, yaitu promosi berbasis kinerja dan promosi berbasis pendidikan atau kursus. Promosi berbasis kinerja merupakan bentuk penghargaan bagi karyawan yang berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik, sementara promosi berbasis pendidikan melibatkan penunjukan karyawan untuk menempuh pendidikan dengan tujuan menduduki posisi baru di perusahaan.
 4. **Supervisi (Supervision):** Kualitas supervisi ditentukan oleh model kepemimpinan (supervisory style) dan pengaruh pemimpin terhadap pekerja. Pekerja menilai kualitas pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan, baik transaksional, transformasional, maupun berbasis pelayanan. Kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh seberapa dekatnya hubungan antara pemimpin dan karyawan, serta tingkat partisipasi karyawan dalam pembahasan kondisi perusahaan di tingkat manajerial.
 5. **Rekan Kerja (Work Groups):** Sifat kelompok kerja atau tim berpengaruh pada kepuasan kerja. Rekan kerja yang ramah dan kooperatif dapat menjadi sumber kepuasan kerja bagi individu. Kelompok kerja yang berfungsi baik dapat memberikan dukungan, hiburan, nasehat, dan bantuan kepada anggota tim.

Memahami dan memperhatikan kelima dimensi ini dapat membantu organisasi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan karyawan, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada kinerja dan produktivitas keseluruhan perusahaan.

F. Manfaat Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memegang peran penting dalam dinamika organisasi, memberikan dampak yang signifikan baik bagi individu karyawan maupun efektivitas keseluruhan perusahaan. Sebagai konsep multidimensional, kepuasan kerja mencakup evaluasi subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Manfaat kepuasan kerja tidak hanya mencakup kesejahteraan personal karyawan, tetapi juga berkontribusi pada hasil-hasil organisasi yang positif.

Dalam konteks ini, penelitian dan praktik manajemen sumber daya manusia telah menyoroti beberapa manfaat utama dari tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Artikel ini akan mengeksplorasi berbagai manfaat tersebut, membahas dampaknya terhadap karyawan, hubungan antar-anggota tim, dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan memahami secara mendalam manfaat kepuasan kerja, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih baik untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan efisiensi operasional. Adapun ada 3 manfaat kepuasan kerja, antara lain sebagai berikut:

1. Terhadap Performa Kerja

Kepuasan kerja dapat berdampak positif pada performa kerja karyawan. Produktivitas yang tinggi seringkali terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang baik, terutama jika karyawan merasa bahwa imbalan ekstrinsik dan intrinsik yang mereka terima sejalan dengan kontribusi unjuk kerja yang mereka berikan. Karyawan yang merasa dihargai dan memperoleh imbalan yang adil cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.

2. Terhadap Tingkat Turnover Pekerja

Kepuasan kerja yang tinggi dapat berhubungan dengan tingkat turnover karyawan yang rendah. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih cenderung untuk tetap bertahan dalam organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja yang signifikan dapat menjadi pemicu untuk mencari peluang pekerjaan lain,

meningkatkan risiko turnover. Meskipun tingkat turnover rendah diinginkan karena dapat mengurangi biaya pelatihan dan risiko kehilangan pengetahuan internal, kompleksitas keputusan individu dalam memilih untuk bertahan atau pindah juga dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Terhadap Tingkat Absen Pekerja

Terdapat hubungan negatif yang lemah antara kepuasan kerja dan tingkat absen pekerja. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi untuk hadir secara teratur. Meskipun faktor-faktor lain juga dapat memengaruhi tingkat ketidakhadiran, kepuasan kerja yang rendah dapat menjadi salah satu penyebab ketidakhadiran yang lebih tinggi. Namun, penting untuk mempertimbangkan variabel moderasi, seperti persepsi karyawan terhadap pentingnya pekerjaan mereka, yang dapat memengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dan tingkat absen.

Dalam keseluruhan, pemahaman mendalam terhadap hubungan antara kepuasan kerja dan hasil-hasil seperti performa kerja, turnover, dan tingkat absen merupakan elemen kunci dalam manajemen sumber daya manusia dan pengembangan strategi organisasi yang efektif.

G. Strategi Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan

Luthans (2011) menyoroti bahwa karyawan yang merasakan kepuasan kerja tinggi tidak hanya mengalami peningkatan kesehatan fisik, tetapi juga menunjukkan kemampuan untuk mempelajari tugas-tugas baru dengan lebih cepat. Selain itu, tingkat kecelakaan di tempat kerja dan jumlah keluhan yang diajukan oleh karyawan cenderung lebih rendah pada mereka yang merasa sangat puas dengan pekerjaan mereka.

Lebih menariknya, kepuasan kerja juga memiliki dampak positif dalam mengurangi tingkat stres yang dirasakan oleh karyawan. Stres kerja dapat memiliki konsekuensi serius terhadap kesejahteraan mental dan fisik

individu, dan oleh karena itu, meminimalisir stres melalui peningkatan kepuasan kerja dapat menjadi strategi yang efektif.

Luthans (2011) menawarkan empat kiat praktis bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Pertama, membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kreativitas dan kebebasan ekspresi. Kedua, memastikan adanya kompensasi yang adil dan kesempatan promosi yang layak. Ketiga, memastikan bahwa pekerjaan sesuai dengan minat dan keterampilan karyawan. Keempat, merancang pekerjaan agar menarik dan memuaskan dengan menciptakan tantangan dan variasi.

Dengan memahami dan menerapkan kiat-kiat tersebut, baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan meningkatkan kesejahteraan secara keseluruhan. Sebagai akibatnya, artikel ini menegaskan pentingnya kepuasan kerja sebagai unsur kritis dalam mencapai keseimbangan positif antara kesejahteraan individu dan efektivitas organisasi.

Top of Form

H. Rangkuman

Kepuasan kerja, dalam konteks evaluasi emosional karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, memainkan peran krusial dalam dinamika organisasi. Konsep ini mencakup evaluasi subjektif terhadap aspek-aspek pekerjaan dan memengaruhi sikap serta kinerja karyawan. Manfaat kepuasan kerja yang tinggi mencakup peningkatan performa kerja, penurunan tingkat turnover, dan absen pekerja yang lebih rendah. Faktor-faktor individu dan organisasional, seperti kebutuhan hierarki Maslow dan model motivasi Porter-Lawler, berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Dimensi kepuasan kerja melibatkan kualitas pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan hubungan dengan rekan kerja. Strategi untuk meningkatkan kepuasan kerja mencakup menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan, menawarkan kompensasi dan promosi yang

adil, mencocokkan pekerjaan dengan minat dan keterampilan, serta merancang pekerjaan yang menarik dan memuaskan. Dengan memahami dan menerapkan konsep ini, organisasi dapat mencapai kesejahteraan karyawan dan efisiensi operasional yang optimal.

I. Latihan Soal

1. Studi Kasus

Tingkat pergantian karyawan yang tinggi dapat menghasilkan konsekuensi negatif bagi organisasi, menciptakan ketidakstabilan serta ketidakpastian dalam keadaan tenaga kerja, dan meningkatkan biaya sumber daya manusia seperti biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan dan biaya rekrutmen serta pelatihan ulang. Tingginya tingkat pergantian juga dapat membuat organisasi menjadi tidak efisien karena kehilangan karyawan yang berpengalaman, yang kemudian perlu dilatih kembali saat merekrut karyawan baru. Dengan mempertimbangkan penjelasan di atas, langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengatasi masalah ini, sesuai dengan teori Kepuasan Kerja, akan difokuskan pada meningkatkan kepuasan gaji, kepuasan kerja secara keseluruhan, dan komitmen organisasi untuk mengurangi intensi keluar dan menurunkan tingkat turnover.

2. Essai

1. Apa yang dimaksud dengan Kepuasan Kinerja?
2. Mengapa Kepuasan Kinerja penting dalam konteks manajemen sumber daya manusia?
3. Sebutkan faktor-faktor internal yang dapat mempengaruhi tingkat Kepuasan Kinerja karyawan.
4. Sebutkan faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi Kepuasan Kinerja.
5. Bagaimana tingkat Kepuasan Kinerja dapat memengaruhi tingkat produktivitas di tempat kerja?
6. Apakah produktivitas selalu meningkat seiring dengan peningkatan Kepuasan Kinerja?

7. Apa peran manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan Kepuasan Kinerja?
8. Berikan contoh strategi yang dapat diterapkan oleh manajemen untuk meningkatkan Kepuasan Kinerja.
9. Bagaimana perusahaan dapat mengukur tingkat Kepuasan Kinerja karyawan?
10. Apakah survei kepuasan karyawan merupakan metode yang efektif dalam mengukur kepuasan kinerja karyawan? Jelaskan!

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Aminah. 2008. “**Job, Family and Individual Factors as Predictors of Work Family Conflict.**” *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 4(1):57–65.
- Allen, N.J., dan Meyer, J.P. 1990. **The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance, And Normative Commitment To organization.** *Journal Of Occupational Psychology.*
- Allen, N.J, dan Meyer,J.P. 1991. **A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment.** *Human Resource Management Review*, Volume 1, Number 1.
- Armstrong, Michael. 1994. **Manajemen Sumber Daya Manusia: A Handbook Of Human Resource Management.** PT Elex Mediakomputindo. Jakarta.
- Alwi, Syafaruddin. 2010. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif.** Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Alwi, Syafaruddin. 2012. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi Keunggulan Kompetitif.** Yogyakarta: Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Alam, MM. Mohammad, JF. 2010. **Level of job satisfaction and intent to leave among Malaysian Nurses.** *Business Intelligence Journal*–January, 2010 Vol.3 No.1.
- Badriyah, Mila. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Bandung : CV Pustaka Media

- Bovenberg, A. L. 2005. “Balancing Work and Family Life during the Life Course.” *Economist* 153(4):399–423.
- Burlian, M. 2005. **Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Balai Karantina Ikan Polonia Medan.** Tesis. Program Studi Ilmu Manajemen Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara.
- Carlson, Dawn S., et.al, (2006), *The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs, Journal of Small Business Management* 44(4), pp. 531–543.
- Clark, Sue Campbell. 2000. “Work/family Border Theory: A New Theory of Work/family Balance.” *Human Relations* 53(6):747–70.
- Debora (1999), **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja,** Tesis, Universitas Brawijaya, Malang.
- Dessler, Gary. 2005. **Manajemen Sumber Daya Manusia.** Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Dhas, D. Babin. 2015. “A Report on the Importance of Work-Life Balance.” *International Journal of Applied Engineering Research* 10(9):21659–65.
- Dunham, Randall B., Jean A. Grube dan Maria B. Castaneda. 1994. *Organizational Commitment: The Utility of an Integrative Definition. Journal of Applied Psychology*, Vol. 79. No. 3.
- Fathonah, Siti. Utami, Ida. 2012. **Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Karanganyar Dengan Keyakinan Diri (Self Efficacy) Sebagai Variabel Pemoderasi.** e-journal.stie-aub.ac.id–Vol 1, No 1 (2011)
- Fortunisa & Febrina, 2011, **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja di PT. Bakrie Telecom, Tbk,**
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behaviour in Organizations, Understanding and Managing The Human Side of Work.* Third Edition. Massachusets: Allinand Bacon.

- Harsono (2005), **Manajemen Sumberdaya Manusia**, UPFE UMY, Yogyakarta.
- Handoko, T. Hani (2001), **Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia**, Edisi Kedua, Cetakan Kelima Belas, BPFE, Yogyakarta.
- Juliandi, Azuar (2003), **Kepuasan Dan Ketidakpuasan Kerja Dalam Mempengaruhi Intensi Untuk Bertahan Atau Keluar Dari Lingkungan Pekerjaan**, Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis, Vol.3 No. 01 Hal.15-28, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah, Sumatera Utara.
- Jimad, Habibullah. 2011. **Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Intensiturnover**. JURNAL BISNIS DAN MANAJEMEN – ISSN 1411 – 9366- Volume 7 No. 2, Januari 2011- page 155 – 166.
- Kossek, Ellen Ernst, Kyung-Hee Lee, Ellen Ernst Kossek, and Kyung-Hee Lee. 2017. **“Work-Family Conflict and Work-Life Conflict.”** *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management* (August):1–23.
- Luthans, Fred. 2006. **Perilaku Organisasi**, Edisi 10. Yogyakarta: Andi.
- Luthans, Fred. 2011. **Organizational Behavior, An Evidence Based Approach**. New York : Mc Graw Hill Irwin
- Martoyo, Susilo (2003), **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. **Sumber Daya Manusia Perusahaan**. Remaja Rosdakarya: Bandung
- Mangkuprawira, Sjafrri dan Hubeis Aida Vitalaya (2007), **Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia**, Ghalia Indonesia, Bogor.
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2007), **Evaluasi Kinerja SDM**, Cetakan Kedua, PT Refika Aditama, Bandung.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, John H. (2006), **Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia)**, Edisi 10, Alih Bahasa, Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta.
- McShane, Steven, M. Von Glinow. 2008. **Organizational Behavior**, Edition 5. Chicago: McGraw Hill.

- Mondy, R. Wayne, and Robert M. Noe. 2005. **Human Resource Management**. Ninth Edition. USA: Prentice Hall.
- Nawawi, H. Hadari (2003), **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif**. Gadjah Mada University Press, Cetakan Kelima. Yogyakarta.
- Panggaben, Mutiara S. (2004). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Cetakan Kedua, Penerbit Ghalia Indonesia, Bogor.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Paine, J.B., dan Bachrach, D.G. (2000). **”Organizational Citizenship Behavior: a Critical Review of Theoretical Empirical Literature and Suggestions for Future Research”**. *Journal of Management*, 26 (3): 513-563
- Poulose, Shobitha and N. Susdarsan. 2014. **”Work- Life Balance: A Conceptual Review.”** *International Journal of Advances in Management and Economics* 3(2):1–17.
- Prawirosentono, Suyadi. (2009). **”Manajemen Produktivitas”**. Jakarta: PT. Bumi Angkasa
- Rincy, V.M. and N. Panchanatham. 2010. **”Development of a Psychometric Instrument To Measure Work Life Balance.”** *Continental Journal of Social Sciences* 3(March 2019):50–58.
- Riniwati, Harsuko. 2016. **Manajemen Sumber Daya Manusia, Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM**. Malang: UB Press.
- Rivai, Veithzal (2008). **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik’** PT Rajagrafindo Persada. Jakarta.
- Robbins dan Judge (2008). **Perilaku Organisasi**, Buku 1, Cetakan ke 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Sopiah. 2008. **Perilaku Organisasi**. Yogyakarta: Andi.
- St-Amour, Nathalie, Johanne Laverdure, Annie Devault, and Sylvianne Manseau. 2007. **The Difficulty of Balancing Work and Family Life: Impact on the Physical and Mental Health of Quebec Families**.

- Steers, R.M and Porter, R. W. 1983. *Motivation and Work Behavior*. New York: Mc Graw Hill.
- Sukoco, Badri Munir. 2016. *Manajemen Administrasi Perkantoran Modern*. Jakarta: Erlangga
- Sutrisno, Edy. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenada Media Grup
- Turnipseed, D., dan Murkison, G. (1996). “*Organization Citizenship Behaviour: an Examination of the Influence of the Workplace*”. Leadership & Organization Development Journal . 17/2 [1996] 42–47 13-40
- Wilcox, Joshua. 2020. “**Work-Life Balance.**” *Heart (British Cardiac Society)* 106(16):1276–77.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Istilah Sumber Daya Manusia (SDM) sangat dikenal dalam ranah bisnis. SDM merujuk pada individu yang bekerja dalam suatu perusahaan atau organisasi, umumnya dikenal sebagai karyawan. Namun, SDM tidak hanya terbatas pada individu yang bekerja di unit bisnis tertentu atau sebagai karyawan. Konsep SDM dapat lebih luas diartikan sebagai potensi manusia untuk berkontribusi dalam berbagai bidang tanpa batasan yang ketat terhadap lingkup pekerjaan formal. SDM menjadi unsur yang sangat berharga dalam konteks organisasi, baik itu di sektor bisnis berorientasi keuntungan maupun di sektor non-profit. SDM dipahami sebagai sumber daya potensial manusia yang mampu berkreasi dan berkontribusi dalam berbagai bidang. Oleh karena itu, konsep SDM tidak hanya terkait dengan karyawan dalam arti yang sempit. SDM memegang peran krusial dalam keberlanjutan suatu organisasi. Tanpa adanya SDM, atau karyawan, suatu organisasi akan mengalami kesulitan bahkan mungkin tidak dapat menjalankan kegiatan usaha untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, manajemen dan pengembangan SDM menjadi aspek yang sangat penting agar organisasi dapat mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan dan visinya.

Sebagai unsur terpenting dari organisasi, manusia memiliki karakter, perilaku, dan prinsip yang berbeda satu sama lain. Maka untuk menyelaraskan kerja organisasi membutuhkan sebuah alat yang berupa sistem untuk mengatur orang-orang yang berkegiatan di dalamnya. Alat ini disebut manajemen. Manajemen adalah disiplin ilmu dan seni yang melibatkan pengaturan efektif dan efisien dari sumber daya manusia dan berbagai sumber daya lainnya untuk mencapai suatu tujuan.

Buku ajar ini disusun untuk memberikan landasan kokoh bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi yang tertarik dalam menggali lebih dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Pendekatan interdisipliner kami mencakup psikologi, ekonomi, dan aspek-aspek lain yang relevan, dengan harapan dapat memberikan pemahaman holistik terhadap dinamika manusia di lingkungan kerja.

