



UNIVERSITAS IPWIJA

MODUL MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 2



PENULIS

1. Widodo, S.Pd.,MM.
2. Dede Mulyana, SE., MM.
3. Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.



2025



UNIVERSITAS IPWIJA

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA 2



Disusun Oleh :

1. Widodo, S.Pd., MM.
2. Dede Mulyana, SE., MM.
3. Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

PENERBIT : UNIVERSITAS IPWIJA

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 2

Penulis:

1. Widodo, S.Pd., MM.
2. Dede Mulyana, SE., MM.
3. Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

Editor:

Dede Mulyana, SE., MM.

Desain Cover dan Tata Letak:

Dr. Nanda Hidayati, S.Pd.I., M.Pd.

Penerbit:

UNIVERSITAS IPWIJA

JL. Letda Nasir No.

Cikeas Nagrak (Cibubur),

Gunung Putri Bogor

Tel. 021-8233737 Fax.021-8234224

www.ipwija.ac.id

Cetakan Pertama, 01 April 2022

Cetakan Kedua, 02 Januari 2025

Hakcipta oleh Penulis dan Dilindungi Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta, Pasal 72.

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Kata Pengantar

Puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga modul Manajemen Sumber Daya Manusia 2 telah dapat diselesaikan. Modul ini berisikan kumpulan materi perkuliahan Manajemen Sumber Daya Manusia 2 dalam satu semester.

Terima kasih kami sampaikan kepada Dr. Sri Lestari Prasilowati, M.A selaku Ketua Yayasan IPWIJA, Ir. Besar Agung Martono, M.M., D.B.A. selaku Rektor Universitas IPWIJA, Prof. Dr. Slamet Ahmadi, MM. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas IPWIJA yang telah memberikan masukan dan arahan dalam penyusunan Modul ini.

Semoga modul ajar ini dapat memberi manfaat bagi para pembaca dan dunia pendidikan.

Cikeas, 01 Januari 2025

Dosen
Manajemen Sumber Daya Manusia 2

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL
DAFTAR ISI.....	v
BAB I KONSEP MANAJEMEN SDM STRATEGIK	1
1.1. Pengertian	1
1.1.1. Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia	2
1.1.2. Konsep dan Model Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia....	4
1.1.3. Karakteristik Manajemen Strategi.....	4
1.1.4. Manfaat Manajemen Strategik	4
1.1.5. Dimensi Manajemen Strategik.....	5
1.2. Ruang Lingkup.....	5
1.2.1. Lingkungan Internal	5
1.2.2. Lingkungan Eksternal	6
1.3. Analisis Kebutuhan SDM	7
BAB II KOMUNIKASI DALAM SDM.....	10
2.1. Pengertian Komunikasi	10
2.2. Konsep Dasar Komunikasi	10
2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi.....	11
BAB III KEPEMIMPINAN (LEADHERSHIF)	14
3.1. Pengertian Kepemimpinan	14
3.2. Karakter Kepemimpinan.....	15
3.3. Tipe-Tipe dan Gaya Kepemimpinan	17
3.3.1. Tipe-Tipe Kepemimpinan.....	17
3.3.2. Gaya Kepemimpinan	19
BAB IV AUDIT SDM	22
4.1. Analisa pekerjaan.....	22
4.1.1. Manfaat dari Analisis Pekerjaan bagi Karyawan.....	22
4.1.2. Manfaat dari Analisis Pekerjaan bagi Perusahaan.....	22
4.1.3. Langkah-langkah analisis pekerjaan.....	23
4.1.4. Aspek-Aspek dalam Analisis Jabatan	23
4.1.5. Faktor Pendukung dan Penghambat	23
4.2. Job Description.....	24
4.3. Tugas dan tanggung jawab masing masing jabatan	26

4.3.1. Macam Jenis Tipe Jabatan.....	26
4.3.2. Contoh Struktur dan Fungsi Jabatan	27
BAB V MOTIVASI.....	30
5.1. Pengertian Motivasi	30
5.2. Ruang Lingkup Motivasi	30
5.3. Jenis-jenis Motivasi Instrinsik dan Ekstrinsik	31
5.4. Teknik Metode Motivasi.....	32
BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM.....	34
6.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.....	34
6.2. Ruang Lingkup Pengembangan SDM.....	35
6.3. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	35
6.4. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	36
6.5. Konsep Pengembangan SDM.....	36
BAB VII MANAJEMEN KINERJA SDM	37
7.1. Pengertian	37
7.2. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja	37
7.3. Ruang Lingkup Manajemen	38
7.4. Indikator Kinerja Karyawan	38
7.5. Evaluasi Kinerja.....	38
BAB VIII PENINGKATAN KINERJA PADA ORGANISASI.....	40
8.1. Pengertian	40
8.2. Strategi Pelatihan	42
8.3. Pengertian Penghargaan.....	43
8.3.1. Fungsi dan Tujuan Penghargaan (<i>Reward</i>)	44
8.3.2. Jenis-jenis Penghargaan (<i>Reward</i>).....	45
8.3.3. Syarat dan Sistem Pemberian Penghargaan (<i>Reward</i>)	46
8.4. Arti penting penghargaan.....	47
BAB IX MANAJEMEN KOMPENSASI.....	50
9.1. Pengertian Kompensasi	50
9.2. Tujuan Pemberian Kompensasi.....	52
9.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	55
BAB X MENGHITUNG SALARY DENGAN METODE HAY SISTEM.....	57
10.1. Pengertian	57
10.1.1. Analisis Jabatan	58
10.1.2. Evaluasi Jabatan	58

10.1.3. Hay Method	58
10.2. <i>UNPAID</i> (Gaji Karyawan yang Belum/Tidak Dibayar).....	59
10.2.1. <i>Unpaid Leave</i> atau Cuti Diluar Tanggungan	60
10.2.2. <i>Prinsip utama dari Unpaid Leave adalah adanya kesepakatan</i>	61
10.2.3. <i>Dampak Gaji Karyawan Lebih Tinggi atau Lebih Rendah dari Seharusnya</i>	62
10.2.4. <i>Gaji Sebagai Komponen Pembentuk Harga</i>	62
10.3. <i>UNDERPAID</i> (Gaji Karyawan Lebih Rendah)	62
10.4. <i>OVERPAID</i> (Gaji Karyawan Lebih Tinggi),	63
BAB XI MENGHITUNG UPAH	67
11.1. Menghitung Upah Lembur.....	67
11.2. Menghitung Upah Harian	68
11.3. Menghitung Upah Borongan.....	69
11.4. Menghitung Upah Sundulan	70
BAB XII Pemutusan Hubungan Kerja sesuai UU Ketenagakerjaan No.13/2003 / UU No.11/2020 / Salinan PP No.36 Tahun 2021”	72
12.1. Pendahuluan	72
12.2. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	72
12.3. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).....	73
12.4. Sebab-sebab Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	73
12.5. Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)	74
12.6. Pensiun	74
12.7. Mengundurkan Diri/ Resign	75
BAB XIII MSDM GLOBAL	76
13.1. Definisi manajemen sumber daya manusia	76
13.2. Pentingnya memahami SDM Global	76
13.3. Persaingan Di Era Globalisasi Dan Ekonomi Digital	77
13.4. Pengembangan SDM dalam era Globalisasi	80
DAFTAR PUSTAKA	81

BAB I

KONSEP MANAJEMEN SDM STRATEGIK

1.1. Pengertian

Dalam ilmu manajemen awalnya diadopsi sebagai metafora perbandingan analisis. Kata strategi menurut kamus Besar Bahasa Indonesia, strategi adalah pendekatan secara keseluruhan atau ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat dalam perencanaan dan mengarahkan gerakan manajemen dalam operasi yang besar. Selain itu strategi juga dapat didefinisikan sebagai manajemen terampil dalam mendapatkan sesuatu yang lebih baik dari pesaing dalam mencapai tujuan organisasi. Kedua makna telah digabungkan secara tertulis dalam manajemen dan penerapannya saat ini hanya berkaitan dengan ilmu atau seni yang menggabungkan dan menggunakan alat-alat produksi dalam mencapai tujuan penting memiliki dampak jangka panjang yang signifikan terhadap kelangsungan hidup atau efektivitas organisasi. Kekuatan metafora militer merupakan sebagai filosofi seorang manajer harus memiliki kemampuan untuk bertarung dengan para pesaing dalam kampanye berkelanjutan untuk mengatasi lawan, apakah mereka menjadipesaing, pelanggan, pihak. berwenang atau memang karyawan.

Selama bertahun-tahun, para ahli telah mengembangkan banyak konsep yang berbeda dari strategi, dan ada beberapa perdebatan dan ketidaksepakatan tentang metafora apa yang memiliki arti yang tepat. Purcell dan Ahlstrand (1994) menyatakan bahwa keputusan strategis setiap orang berbeda karena mereka dipengaruhi persepsi mereka terhadap tingkat ketidakpastian yang lebih tinggi, mereka menuntut pendekatan manajemen terpadu dan mereka prihatin dengan perubahan.

Lundy dan Cowling (1996) mengidentifikasi lima unsur dalam strategi yaitu terkemuka, positioning, mengerahkan sumber daya, mengamankan keunggulan bersaing dan mencapai sukses dalam lingkungan yang berlaku. Para ahli lain berpendapat bahwa secara rasional manajemen menyederhanakan kompleksitas perilaku organisasi. Menurut Linstead (2004), tiga pendekatan untuk strategi dapat diidentifikasi dalam literatur yaitu model rasionalis, model rekonfigurasi, dan pendekatan postmodern.

Linstead (2004) menyatakan bahwa model rasional manajemen strategis mengasumsikan manajer memiliki akses ke semua informasi yang relevan yang diperlukan untuk membuat keputusan informasi jangka panjang tentang organisasi mereka dan memiliki kekuatan, dalam bentuk yang sah otoritas, untuk melaksanakan keputusan. Oleh karena itu strategi adalah proses perencanaan tujuan. Model Rekonfigurasi menyatakan bahwa rasional pengambilan keputusan seringkali mengalami pembatasan karena manajer tidak memiliki semua informasi yang mereka butuhkan untuk membuat keputusan. Apalagi, ketika banyak pemangku kepentingan memiliki beberapa kekuatan untuk mempengaruhi hasil. Akibatnya strategi lebih mungkin untuk menjadi apa yang Mintzberg dan Waters (1985) katakan yaitu strategi mampu mengembangkan secara bertahap dan mampu menginterpretasi hasil alternatif. Pendekatan postmodern dijelaskan oleh Linstead (2004) sebagai upaya untuk mengarahkan dan menafsirkan wacana organisasi. Perspektif strategi ini tidak mewakili proses pengambilan keputusan yang rasional sama sekali. Sebaliknya dalam perspektif ini upaya untuk menciptakan narasi yang akan mendukung hubungan kekuasaan yang ada dalam suatu organisasi.

Linstead (2004) menyatakan bahwa strategi merupakan pandangan dominan dari proses strategi, atau manajer lebih cenderung untuk bereaksi terhadap pengaruh eksternal, sehingga strategi hanya muncul dengan melihat ke belakang, mencerminkan kecenderungan untuk lebih memilih peristiwa yang konsisten. Namun demikian, asumsi yang mendasari konsep menganggap bahwa manajemen senior memainkan peran sentral dalam strategi organisasi.

1.1.1. Strategi dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Boxall dan Purcell (2003) berpendapat bahwa adalah mungkin untuk menemukan strategi dalam setiap bisnis karena strategi tertanam dalam pilihan penting pada jiwa setiap manajer dan staf dari perusahaan tentang apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Hal ini disebut oleh mereka sebagai pilihan strategi atau sebagai strategi perusahaan. Dimensi lebih lanjut adalah strategi diarahkan untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi serta memproduksi keuntungan yang berkelanjutan bagi organisasi.

Masalah utama yang harus diselesaikan adalah bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) berperan dalam mempengaruhi arah dan strategi perkembangan organisasi. Selain itu, jika sumber daya manusia dianggap sebagai bagian integral dari proses pilihan strategik, maka perlu diketahui bagaimana pengaruhnya? Seperti dalam strategi bisnis, strategis sumber daya manusia dipandang sebagai kontribusi untuk pilihan strategik dalam organisasi dengan mempertahankan kelayakan atau menghasilkan keuntungan yang berkelanjutan.

Strategi sumber daya manusia menekankan perlunya perencanaan sumber daya manusia dan penerapan strategi yang akan dirumuskan dalam konteks strategi organisasi. Strategi ini secara keseluruhan tanggap terhadap perubahan lingkungan eksternal organisasi sehingga membutuhkan interpretasi dan adaptasi oleh praktisi untuk memastikan kesesuaian antara strategi sumber daya manusia dan rencana bisnis organisasi. Dengan demikian, tema keseluruhan strategi manajemen sumber daya manusia adalah integrasi dari kepatuhan semua fungsi sumber daya manusia untuk tujuan organisasi yang luas, dan tanggap terhadap lingkungan eksternal. Istilah 'strategi' digunakan untuk menjelaskan kedua proses restrukturisasi organisasi dan hasil dari arah jangka panjang yang dipilih. Ini dapat berupa kegiatan sadar, atau kegiatan yang direncanakan dalam serangkaian peristiwa yang menyebabkan tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian, strategi manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan memastikan keselarasan atau kecocokan antara bisnis dan strategi sumber daya manusia. Kondisi ini harus melibatkan evaluasi dari kemungkinan dampak buruk lingkungan organisasi eksternal dan internal, tujuan jangka panjang organisasi dan cara-cara di mana strategi sumber daya manusia akan memungkinkan adanya adaptasi sumber daya manusia ke arah tujuan yang diharapkan.

Nankervis, Compton, dan Baird (2000) mengidentifikasi tiga jenis hubungan antara sumber daya dan strategi organisasi yaitu:

a. Akomodatif

Pada jenis ini strategi sumber daya manusia mengikuti strategi organisasi, mengakomodasi kebutuhan staf dari strategi bisnis yang sudah dipilih. Dalam hal ini, menunjukkan bahwa strategi sumber daya manusia mengikuti strategi bisnis organisasi.

b. Interaktif

Jenis ini ditandai sebagai proses komunikasi dua arah antara sumber daya manusia dan perencanaan perusahaan dimana sumber daya manusia memberikan kontribusi untuk bereaksi terhadap keseluruhan strategi. Untuk jenis ini, manajemen sumber daya manusia menegaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kontributor aktif dalam pengembangan strategi dan eksekusi.

c. Terintegrasi

Jenis ini merupakan penerapan proses strategi secara keseluruhan baik interaksi formal maupun informal yang secara nyata merefleksikan strategik manajemen sumber daya manusia dalam praktek. Tingkat keterlibatan akan meluas sepenuhnya ke sumber daya manusia yang diwakili personil tingkat manajemen senior dan sumber daya manusia secara aktif berpartisipasi dalam keputusan strategik, bahkan mungkin melibatkan janji sumber daya manusia kepada dewan direksi.

Banyak penulis mempertanyakan filosofi yang mendasari dan aplikasi praktis dari model sumber daya manusia. Kekhawatiran yang sama juga diutarakan terhadap strategi sumber daya manusia; fokus manajerial, perspektif strategis dan realita praktek sumber daya manusia telah dipertanyakan oleh beberapa penulis. Strategi sumber daya manusia tentu prihatin terutama dengan kontribusi terhadap bottom line keberhasilan organisasi, yang kadang-kadang melibatkan pendekatan tunggal untuk pengelolaan karyawan.

Konsep strategi telah dikembangkan sebagai aspek penting manajemen sejak dinamika dan kompleksitas dunia dan lingkungan bisnis meningkat. Jelaslah bahwa akan lahir berbagai teori yang lengkap pada sekolah-sekolah bisnis, dan terjadi peningkatan perdebatan melebihi pikiran mereka karena berbasis pada paradigma yang berbeda.

Adanya sebuah arus utama antara teori yang melihat strategi sebagai disengaja, yaitu, pendekatan yang direncanakan dan kinerja yang dirancang oleh manajemen senior, dan orang-orang yang melihat strategi sebagai tindakan berkembang yang timbul dari wacana dan jaringan individu dalam organisasi.

Kondisi tersebut mengarah pada pemahaman bahwa gagasan strategi tidak memiliki nilai yang bebas. Bagaimana strategi didefinisikan dan digunakan dalam organisasi akan berdampak pada konseptualisasi manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Berbagai penelitian terhadap gagasan strategi manajemen sumber daya manusia dan kinerja, serta perbedaan hasilnya, hanya membuktikan konstruksi yang berbeda dari strategi. Jadi, dalam banyak literatur sumber daya manusia telah menjadi perdebatan konektivitas antara strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dan konsisten dengan kebutuhan untuk penyelarasan dengan kebutuhan bisnis. Dilema ini telah memfokuskan masalah apakah semua organisasi harus mengejar komitmen yang tinggi (praktek terbaik) atau mengadopsi sesuatu karena dianggap lebih fleksibel yang memungkinkan unit bisnis memiliki tujuan yang cocok dengan lingkungan eksternal.

Purcell (2004) melakukan penelitian dan memberikan hasil cukup gemilang yang mampu mereduksi perdebatan strategi manajemen sumber daya manusia dan kebutuhan bisnis. Hasil penelitiannya menguatkan dugaan bahwa kategori perspektif yang lebih rasional

pada strategi memperlakukan berbagai masalah seperti kompetensi, lingkungan, dan daya saing sebagai bagian konstruksi untuk membangun manajemen yang lebih baik. Elemen-elemen tersebut saling terkait satu sama lain sehingga membutuhkan kajian yang simultan.

1.1.2. Konsep dan Model Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hal lain dari meningkatnya jumlah penelitian yang menguatkan antara konsep satu dengan konsep lainnya, makna strategi manajemen sumber daya manusia dan strategi sumber daya manusia masih sering menjadi perdebatan. Ada ketidakjelasan konsep tersebut misalnya, yang berkaitan dengan kata strategi sebagai hasil atau strategi sebagai proses.

Snell (1996) menyatakan bahwa Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah hasil sistem organisasi yang dirancang untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan melalui tenaga kerja.

Ulrich (1997) memandang Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai proses yang menghubungkan praktek sumber daya dengan strategi bisnis.

Bamberger dan Meshoulam (2000) menyatakan bahwa strategi adalah proses yang berusaha menghubungkan manusia, lingkungan sosial, dan modal intelektual dari karyawan untuk kebutuhan strategi perusahaan.

Pada bagian lain Ulrich (1997) menyatakan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia adalah hasil penjabaran dari misi, visi, dan prioritas fungsi sumber daya manusia. Konsisten dengan pandangan ini, Bamberger dan Meshoulam (2000) menyatakan bahwa konsep Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan hasil keputusan kebijakan dan praktek yang berhubungan dengan strategi sumber daya manusia.

Beberapa peneliti berpendapat bahwa strategi sumber daya manusia merupakan pola keputusan terkait sumber daya manusia yang dibuat tetapi tidak harus dilaksanakan, sedangkan strategi manajemen sumber daya manusia mengacu pada pola keputusan terkait Sumber Daya Manusia yang telah diterapkan di tempat kerja.

Secara implisit Strategi Sumber Daya Manusia adalah peta jalan sedangkan Manajemen sumber Daya Manusia adalah jalan sebenarnya (Bamberger dan Meshoulam, (2000).

1.1.3. Karakteristik Manajemen Strategi

- a. Berorientasi masa depan.
- b. Berhubungan dengan unit bisnis yang kompleks
- c. Kebutuhan dan kejelasan tugas sangat tinggi seiring perubahan yang terjadi
- d. Batas – batas tugas tidak jelas
- e. Proses yang dijalankan tidak terpisah dari aktivitas manajerial lainnya
- f. Ada target waktu yang jelas

1.1.4. Manfaat Manajemen Strategik

- a. Pemahaman yang lebih jelas atas visi dan misi serta tujuan strategi perusahaan
- b. Fokus yang lebih tajam terhadap apa yang secara strategis memang penting

- c. Pemahaman yang lebih baik terhadap perubahan lingkungan perusahaan yang lebih cepat

1.1.5. Dimensi Manajemen Strategik

- a. Dimensi waktu dan orientasi masa depan
- b. Dimensi Internal dan Eksternal
- c. Dimensi Pendayagunaan Sumber-Sumber
- d. Dimensi Keikutsertaan Manajemen Puncak
- e. Dimensi Multi Bidang

1.2. Ruang Lingkup

1.2.1. Lingkungan Internal

Lingkungan Internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Perusahaan sendiri sesuai konsep masa kini merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang selanjutnya bisa digunakan untuk membentuk market position tertentu. Dengan demikian analisis lingkungan internal akan meliputi analisis mengenai sumber daya manusia, kapabilitas dan kompetensi inti yang dimiliki oleh perusahaan. Masing – masing komponen dari analisis lingkungan internal sebagai berikut:

1. **Fungsional**, Salah satu cara yang paling sederhana untuk memahami dan menganalisis lingkungan organisasi, khususnya lingkungan internal adalah melalui analisis fungsional yang meliputi fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi sumber daya manusia, dan fungsi R&D (Research development).
2. **Fungsi Pemasaran**, Tujuan utama manajer pemasaran adalah mempengaruhi tingkat, waktu dan karakter permintaan dengan suatu cara yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Manajer pemasaran merupakan jalinan utama perusahaan dengan pelanggan dan persaingan dan oleh karena itu manajer pemasaran berkaitan langsung dengan posisi perusahaan di pasar dan bauran pemasaran.

Didalam pemasaran yang harus diperhatikan adalah

- a. Posisi pasar dan segmentasi pasar. Di mana posisi pasar menentukan sasaran perusahaan dan mengacu kepada pemilihan spesifik dari konsentrasi pemasaran dan hal ini diungkapkan menurut bentuk pasar, produk dan lokasi geografis. Melalui penelitian pasar manajer penjualan akan dapat mengklasifikasikan segmentasi pasar dengan aneka produk yang dihasilkannya. Keberhasilan manajer penjualan akan dapat memperbaiki kinerja keuangan perusahaan sebab setelah perusahaan dapat menjual produk maka langkah berikutnya perusahaan akan mendapatkan uang dari hasil penjualan tersebut.
- b. Bauran pemasaran. Mengacu kepada kombinasi variabel dari produk, distribusi, promosi, dan harga. Produk itu sendiri terdapat beberapa variabel yang harus diperhatikan yaitu kualitas, fasilitas, pilihan, model, nama merek, kemasan, ukuran, layanan, jaminan, pengembalian. Distribusi mencakup saluran, lokasi perusahaan, persediaan, dan pembayaran. Promosi berupa periklanan, penjualan personal, promosi penjualan, publisitas, transportasi. Harga juga mempengaruhi dalam pemasaran yaitu potongan harga, periode, syarat kredit dan masih banyak yang lainnya.

- c. Siklus hidup produk. Berkaitan dengan manajemen strategis, salah satu konsep yang paling berguna dalam pemasaran adalah daur hidup produk. Siklus hidup produk digambarkan pada penjualan, sejak produk pada tahap perkenalan, melalui tahap pertumbuhan, kedewasaan dan akhirnya mencapai penurunan. Konsep ini memungkinkan seorang manajer pemasaran menguji bauran pemasaran suatu produk tertentu atau sekumpulan produk, dalam hal daur hidupnya. Meskipun orang-orang pemasaran setuju bahwa produk yang berbeda memiliki bentuk daur hidup yang berbeda pula, pertimbangan mengenai daur hidup produk merupakan faktor penting dalam perumusan strategi.

Lingkungan Internal Terdiri dari:

- a. Manusia (specialized dan managerial personal)
- b. Finansial (sumber, alokasi, dan kontrol dana)
- c. Fisik (asset berwujud perusahaan dalam bentuk jangka panjang seperti gedung, kantor, dan lain sebagainya.)
- d. Sistem nilai dan budaya organisasi.

1.2.2. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal meliputi variabel – variabel di luar organisasi yang dapat berupa tekanan umum dan tren di dalam lingkungan societal ataupun faktor – faktor spesifik yang beroperasi di dalam lingkungan kerja (industri) organisasi. Variabel – variabel eksternal ini terbagi menjadi dua jenis, yaitu ancaman dan peluang, yang mana memerlukan pengendalian jangka panjang dari manajemen puncak organisasi.

Ada dua lingkungan yang berpengaruh disini, yaitu lingkungan societal dan lingkungan kerja. Lingkungan societal meliputi tekanan – tekanan umum yang mempengaruhi secara luas, misalnya tekanan di bidang ekonomi, teknologi, politik, hukum, dan sosial budaya. Tekanan ini terutama sering berpengaruh pada keputusan jangka panjang organisasi.

Sementara itu, lingkungan kerja memasukkan semua elemen yang relevan dan mempengaruhi organisasi secara langsung. Elemen-elemen tersebut dapat berupa pemerintah, kreditur, pemasok, karyawan, konsumen, pesaing, dan lainnya.

Globalisasi Hill (2007:5) dalam bukunya *International Business* menjelaskan globalisasi sebagai pergeseran menuju ekonomi dunia yang lebih terintegrasi dan saling bergantung satu sama lain. Globalisasi dapat berupa globalisasi pasar dan globalisasi produksi. Faktor utama pendorong globalisasi adalah menurunnya halangan untuk perdagangan dan investasi dan perubahan teknologi.

Perusahaan di Era Globalisasi, Pasar yang semakin terbuka dan efisiensi yang tinggi telah mendorong banyak perusahaan untuk menjadi global, atau setidaknya go international. Perusahaan dapat dikatakan global apabila telah beroperasi di tiga kawasan besar dunia yang disebut TRIAD, yaitu Jepang, Amerika Serikat, dan Eropa. Indonesia sendiri juga menjadi sasaran investasi berbagai merek global, diantaranya Toyota, Nokia, Samsung, Johnson & Johnson, Citigroup, Unilever, Procter & Gamble, dan Coca Cola.

Keputusan strategik pada perusahaan yang beroperasi di negara sendiri sangat berbeda dengan apabila ia beroperasi di negara lain. Setiap negara berbeda dalam hal budaya, sistem politik, sistem ekonomi, sistem hukum, dan tingkat pertumbuhan ekonomi. Semua ini menjadikan pengkajian lingkungan eksternal perusahaan tugas yang semakin rumit karena perusahaan memerlukan praktik dan pendekatan yang berbeda-beda di tiap negara.

Dengan menggunakan manajemen strategis, perusahaan akhirnya dapat memahami kekuatan bersaing dan mengembangkan keunggulan kompetitif berkelanjutan secara sistematis dan konsisten.

1. Manajemen strategi diwujudkan dalam bentuk perencanaan berskala besar mencakup seluruh komponen dilingkungan sebuah organisasi yang dituangkan dalam bentuk rencana strategis (Renstra) yang dijabarkan menjadi perencanaan operasional, yang kemudian dijabarkan pula dalam bentuk program kerja dan proyek tahunan.
2. Rencana strategi berorientasi pada jangkauan masa depan.
3. Visi, misi, pemilihan strategi yang menghasilkan strategi induk, dan tujuan strategi organisasi untuk jangka panjang merupakan acuan dalam merumuskan rencana strategi, namun dalam teknik penempatannya sebagai keputusan manajemen puncak secara tertulis semua acuan tersebut terdapat didalamnya.
4. Rencana strategi dijabarkan menjadi rencana operasional yang antara lain berisi program-program operasional termasuk proyek-proyek, dengan sasaran jangka sedang masing-masing juga sebagai keputusan manajemen puncak.
5. Penetapan renstra dan rencana operasi harus melibatkan manajemen puncak karena sifatnya sangat mendasar/prinsipil dalam pelaksanaan seluruh misi organisasi, untuk mewujudkan, mempertahankan dan mengembangkan eksistensi jangka sedang termasuk panjangnya.
6. Pengimplementasian strategi dalam program-program termasuk proyek-proyek untuk mencapai sasarnya masing-masing dilakukan melalui fungsi-fungsi manajemen lainnya yang mencakup pengorganisasian, pelaksanaan, penganggaran dan kontrol.

Lingkungan Eksternal, terdiri dari:

- a. Lingkungan Umum, Meliputi ekonomi, politik, hukum, sosio – kultural (budaya), teknologi, dimensi internasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi), dan kondisi lingkungan alam.
- b. Lingkungan Khusus Meliputi pemilik (stockholder), pelanggan (customer), klien, pemasok (supplier), pesaing, supply tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media dan serikat pekerja.

1.3. Analisis Kebutuhan SDM

Analisa kebutuhan pelatihan karyawan adalah hal penting yang harus dilakukan pada setiap karyawan. Meskipun terlihat sederhana hanya menganalisa kebutuhan pelatihan terhadap karyawan, tugas ini memerlukan analisa secara keseluruhan melingkupi bagaimana keterampilan dan kemampuan karyawan dalam perusahaan. Analisa ini diharapkan sebagai cara untuk mencari karyawan mana yang membutuhkan pelatihan tambahan agar kemampuan dan keterampilan.

Namun tak hanya itu saja, analisa kebutuhan pelatihan karyawan berfungsi untuk mengelompokkan jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan dalam suatu perusahaan. Mengingat di satu perusahaan memiliki banyak karyawan yang bekerja dan harus memahami pengetahuan dan keterampilan yang berbeda-beda.

Analisa kebutuhan pelatihan karyawan tidak bisa dilakukan terburu-buru tanpa suatu pertimbangan yang matang karena pelatihan terhadap karyawan istilahnya ada investasi untuk perusahaan itu sendiri.

Maka dari itu perlu dilakukan analisis terlebih dahulu untuk mengetahui jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Banyak hal yang harus dipertimbangkan dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan karyawan.

Mulai dari jenis analisa kebutuhan pelatihan, langkah-langkah hingga metode dalam melakukan analisa yang akan kita bahas lebih banyak dan rinci pada artikel ini.

Jenis analisa kebutuhan pelatihan karyawan yang bisa dilakukan setiap perusahaan dalam menganalisa jenis pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan dalam analisa kebutuhan pelatihan karyawan.

1. Task Analysis

Jenis analisis yang pertama ini berfokus menganalisa kebutuhan pelatihan pada satu bagian departemen dalam sebuah perusahaan. Misalnya untuk bagian manajer, nah perusahaan melakukan jenis pelatihan apa yang tengah dibutuhkan oleh seluruh manajer di dalam perusahaan tersebut. Langkah terpenting dalam analisa pelatihan yang satu ini adalah melakukan penilaian kemampuan dan kompetensi perusahaan bagian tertentu pada perusahaan sehingga diharapkan mampu menemukan jenis pelatihan yang tepat dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan karyawan.

2. Person Analysis

Jika task analysis adalah jenis analisa kebutuhan pelatihan karyawan yang berfokus pada posisi dalam suatu perusahaan, person analysis sebaliknya berfokus pada orang yang memegang suatu jabatan tertentu dalam perusahaan. Yang artinya semua penilaian berdasarkan kemampuan individu dari orang tersebut sebagai pertimbangan butuh tidaknya orang tersebut diberikan pelatihan untuk semakin meningkatkan kinerjanya. Dengan melakukan evaluasi dan penilaian terhadap masing-masing karyawan akan muncul hasil dari kemampuan dan keterampilan apa yang sudah sangat dikuasai oleh karyawan tersebut serta keterampilan dan pengetahuan apa yang masih kurang difahami oleh karyawan tersebut. Dengan mengetahui itu semua maka nantinya perusahaan akan bisa menyusun jenis materi yang tepat untuk melakukan pelatihan. Meskipun begitu disiniperusahaan wajib membuat standart penilaian untuk masing-masing karyawan agar memudahkan dalam melakukan analisa.

3. Organizational Analysis

Organizational analysis lebih berfokus akan suatu perusahaan yang siap merespon persaingan dan perkembangan bisnis dunia. Pelatihan ini diperuntukan untuk semua bagian dalam ikatan perusahaan tersebut. Misalnya ada perusahaan yang mendapatkan hasil analisa perlunya menambah pengetahuan perusahaan dalam hal pemasaran. Maka perusahaan tersebut akan melakukan pelatihan internal umum mengenai pemasaran dan boleh diikuti oleh siapa saja yang ada dalam ikatan perusahaan tersebut. Langkah Dalam Analisa Kebutuhan Pelatihan Karyawan Melakukan analisa mengenai kebutuhan

pelatihan pada karyawan memerlukan langkah yang benar dan pasti agar perusahaan tidak melakukan pelatihan yang sia-sia. Karena sebaiknya momen pelatihan menjadi momen yang penting dalam meningkatkan sdm dalam suatu perusahaan yang harus dimanfaatkan sebaik-baiknya. Berikut beberapa langkah dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan karyawan agar menghasilkan analisis yang akurat.

4. Sesuaikan Dengan Misi Perusahaan

Mengapa melakukan analisa kebutuhan pelatihan karyawan harus menyesuaikan dengan misi perusahaan? Hal ini jelas karena disini misi perusahaan adalah rencana-rencana yang akan dilakukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuannya atau visinya. Nah, sebagai karyawan dari suatu perusahaan apapun tugas dan pekerjaan kita sejatinya adalah untuk menjalankan rencana perusahaan yang telah tertulis pada misi perusahaan. Maka dari itu, idealnya pelatihan mengacu pada misi perusahaan agar apa yang didapatkan karyawan tidak lepas dari tujuan yang ingin dicapai sebuah perusahaan.

5. Penyampaian Informasi Rencana Pelatihan

Karena nantinya karyawanlah yang akan menjadi target pelatihan dalam perusahaan, maka ada baiknya jika dalam melakukan analisa kebutuhan pelatihan perusahaan bekerja sama juga dengan para karyawan. Caranya dengan menyampaikan maksud dan tujuan serta rencana dari perusahaan kedepannya. Serta menyampaikan hal-hal apa saja yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai rencana tersebut misalnya butuh peningkatan pengetahuan dalam bidang tertentu. Nah, dengan begitu kita dapat melihat karyawan mana yang memiliki umpan positif akan informasi kita dan mampu memberikan umpan balik mengenai jenis pelatihan yang mungkin cocok untuk tujuan dan rencana tersebut.

6. Pengumpulan Dan Analisa Data

Pengumpulan data dan analisa ini seperti mengumpulkan data-data mengenai berapa banyak karyawan yang membutuhkan pelatihan, jenis pelatihan apa yang sekiranya diperlukan oleh karyawan. Termasuk tentang penilaian kinerja masing-masing karyawan. Setelah data terkumpul maka kita tinggal menganalisa dan menghubungkan sehingga menemukan hasil tunggal dari analisa kebutuhan pelatihan karyawan.

7. Menjalankan Rencana Pelatihan

Setelah serangkaian langkah dalam melakukan analisa dilaksanakan dan menemukan hasil tunggal yang dirasa cocok maka saatnya untuk menjalankan rencana atau ide pelatihan yang telah disepakati. Intinya adalah perusahaan disini memiliki peran yang besar untuk memaksimalkan kemampuan sdm dengan melakukan pelatihan. Karena tujuan pelatihan ini nantinya tetap saja akan memberikan keuntungan pada pihak perusahaan. Maka dari itu, melakukan analisa yang tepat sebelum melakukan pelatihan dapat memberikan keuntungan lain pada perusahaan seperti salah satunya mendapatkan hasil penilaian kinerja karyawan secara terperinci.

BAB II

KOMUNIKASI DALAM SDM

2.1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain. Pada umumnya, komunikasi dilakukan secara lisan atau verbal yang dapat dimengerti oleh kedua belah pihak. apabila tidak ada bahasa verbal yang dapat dimengerti oleh keduanya, komunikasi masih dapat dilakukan dengan menggunakan gerak-gerik badan, menunjukkan sikap tertentu, misalnya tersenyum, menggelengkan kepala, mengangkat bahu. Cara seperti ini disebut komunikasi non verbal.

Komunikasi atau dalam bahasa Inggris communication berasal dari bahasa latin communicationem atau communicatio atau communicare yang berarti untuk berbagi menyampaikan, menginformasikan, bergabung, bersatu, berbagi dalam; secara harfiah juga bisa diartikan communis yang berarti “sama” (Harper, 2016). Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan (komunikator) dan orang yang menerima pesan (komunikan) (Mulyana, 2007). Oleh sebab itu, komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya (communication depends on our ability to understand one another) (West & Turner, 2009).

Dari segi sasarannya maka komunikasi ditujukan atau diarahkan kedalam komunikasi personal, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.

1. *Komunikasi personal*, Komunikasi yang ditujukan kepada sasaran yang tunggal.
2. *Komunikasi kelompok*, Komunikasi yang ditujukan kepada kelompok tertentu. Bentuk-bentuk komunikasi kelompok adalah : ceramah, briefing, dan lain-lain.
3. *Komunikasi massa*, Komunikasi yang ditujukan kepada massa atau komunikasi yang menggunakan media massa. Komunikasi massa sangat efisien karena dapat menjangkau daerah yang luas dan audience yang praktis tak terbatas, namun komunikasi massa kurang efektif dalam pembentukan sifat persona karena komunikasi massa tidak kemudian dapat langsung diterima oleh massa, tetapi melalui opinion leader ialah yang kemudian menterjemahkan apa yang disampaikan dalam komunikasi massa itu kepada komunikan.

2.2. Konsep Dasar Komunikasi

Konsep dasar komunikasi adalah bagian-bagian dasar yang mendasari suatu proses ketika seseorang dengan orang lain saling menyampaikan pesan. Berikut penjeasan mengenai konsep dasar yang membentuk sistem komunikasi :

1. *People/Orang/Sumber/Komunikator*, Komunikator adalah pihak yang bertindak sebagai pengirim pesan dalam proses komunikasi. Dengan kata lain, komunikator merupakan seseorang atau sekelompok orang yang berinisiatif untuk menjadi sumber dalam sebuah hubungan. Komunikator tidak hanya berperan sebagai pengirim pesan saja, namun juga memberikan respons dan menjawab pertanyaan yang disampaikan sebagai dampak dari proses komunikasi yang berlangsung, baik secara langsung maupun tidak langsung.
2. *Pesan/Informasi*, Pesan merupakan keseluruhan apa yang disampaikan oleh komunikator. Pesan dapat berupa kata-kata, tulisan, gambaran atau perantara lain. Pesan

ini memiliki inti, yakni mengarah pada usaha untuk mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Inti pesan akan selalu mengarah pada tujuan akhir komunikasi itu.

3. **Komunikan/Penerima/Receiver.** Komunikan merupakan penerima pesan atau berita yang disampaikan oleh komunikator. Komunikan bisa terdiri satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok. Dalam proses komunikasi, komunikan adalah elemen penting karena dialah yang menjadi sasaran komunikasi dan bertanggung jawab untuk dapat mengerti pesan yang disampaikan dengan baik.
4. **Chanel/Sarana,** Sarana komunikasi/channel biasa disebut dengan media yang digunakan sebagai penyalur pesan dalam proses komunikasi. Pemilihan sarana/media dalam proses komunikasi tergantung pada sifat berita yang akan disampaikan.
5. **Umpan Balik/Feedback.** Umpan balik dapat dimaknai sebagai jawaban komunikan atas pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya. Pada komunikasi yang dinamis, komunikator dan komunikan terus menerus bertukar peran.

2.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Komunikasi sebagai jembatan yang mempertemukan antar anggota dalam suatu perusahaan. Namun, terkadang belum menyadari betapa pentingnya komunikasi yang terkadang terputus. Hal ini mungkin terjadi sebagai akibat merasa dirinya yang paling penting.

Pada umumnya faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi antara lain sebagai berikut:

1. **Jabatan,** Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu, jika harus berkomunikasi dengan bawahannya. Demikian pula, bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.
2. **Tempat,** Ruang kerja yang terpisah (yang kemungkinan jauh) akan mempengaruhi komunikasi, baik antar karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.
3. **Alat Komunikasi,** Alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi, saat ini masalah alat komunikasi sesungguhnya bukan penghalang lagi karena telah ada alat komunikasi seperti Hand Phone.
4. **Kepadatan Kerja,** Kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi. Terlalu banyak pekerjaan yang harus diselesaikan sehinggalah tidak ada kesempatan untuk berkomunikasi dengan anggota organisasi lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi menurut **Scot M Cultip:**

- a. **Kredibilitas (Credibility),** Kredibilitas (credibility) berkaitan dengan hubungan saling percaya antara komunikator dan komunikan. Komunikator perlu memiliki kredibilitas dimata komunikan, misalnya dalam hal tingkat keahliannya dalam bidang yang bersangkutan dengan pesan/ informasi yang disampaikan.

- b. **Konteks (Context)**, Konteks (context) berkaitan dengan situasi dan kondisi dimana komunikasi berlangsung. Konteks disini terdiri dari aspek yang bersifat fisik (iklim,cuaca); aspek Psikologis; aspek sosial; dan aspek waktu. Agar komunikasi dapat berjalan dengan baik, komunikator harus memperhatikan situasi dan kondisi dimana komunikasi berada.
- c. **Konten (Content)**, Konten (content) berkaitan dengan isi pesan yang disampaikan komunikator kepada komunikan. Isi pesan/ informasi disesuaikan dengan kebutuhan komunikan, misalnya pesan/ informasi mengenai kesehatan janin diberikan kepada ibu-ibu, bukan kepada anak remaja. komunikasi yang efektif akan dapat dicapai jika konten yang disampaikan komunikator mengandung informasi/ pesan yang berarti/ penting untuk diketahui oleh komunikan.
- d. **Kejelasan (Clarity)**, Kejelasan (clarity) dari pesan/ informasi yang disampaikan komunikator sangat penting. Untuk menghindari kesalahpahaman komunikan dalam menangkap isi pesan/ informasi yang disampaikan komunikator. Kejelasan disini mencakup kejelasan isi pesan, kejelasan tujuan yang akan dicapai, kejelasan kata-kata (verbal) yang digunakan, dan kejelasan bahasa tubuh (non verbal) yang digunakan.
- e. **Kesinambungan dan Konsistensi (Continuity and Consistency)**, Kesenambungan dan konsistensi (continuity and consistency) pesan/ informasi yang disampaikan diperlukan agar komunikasi berhasil dilakukan. Pesan perlu disampaikan secara terus menerus dan konsisten. Pesan yang disampaikan sebelumnya dengan pesan selanjutnya tidak saling bertentangan. Contohnya informasi mengenai program KB ‘dua anak saja cukup’ dari pemerintah, perlu disiarkan terus menerus melalui berbagai media, agar pesan tersebut tertanam dan dapat mempengaruhi perilaku masyarakat.
- f. **Kemampuan Komunikasi (Capability of Audience)**, Kemampuan Komunikan (capability of audience) berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan kemampuan penerima pesan dalam memahami pesan yang disampaikan. Komikator harus memperhatikan audiensnya, menggunakan bahasa (baik verbal maupun non verbal) yang sesuai dan dipahami oleh audiens.
- g. **Saluran Distribusi (Channels of Distribution)**, Saluran distribusi (channels of distribution) berkaitan dengan sarana/ media penyampaian pesan. Sebaiknya komunikator menggunakan media yang sesuai dan tepat sasaran. Misalnya dengan menggunakan media yang telah umum digunakan komunikan. Dengan begitu, komunikasi tidak bingung dan komunikasi dapat berjalan dengan baik.

Kendala-kendala dalam Komunikasi: Menurut Fajar (2009), terdapat beberapa hambatan/kendala dalam komunikasi , yaitu:

- a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional sehingga mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan atau kepentingan.
- b. Hambatan dari penerima pesan. Misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

- c. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang digunakan antara si pengirim dengan si penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.
- d. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.
- e. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima.

BAB III

KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)

3.1. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian Kepemimpinan secara umum adalah sebuah kemampuan yang terdapat di dalam diri seseorang untuk bisa memengaruhi orang lain atau memandu pihak tertentu untuk mencapai tujuan. Kepemimpinan (leadership) berkenaan dengan seseorang memengaruhi perilaku orang lain untuk suatu tujuan. Dengan kekuasaan, pemimpin dapat memengaruhi perilaku para bawahannya. Kekuasaan dapat dibagi menjadi lima, yaitu: (1) kekuasaan keahlian (expert power); (2) kekuasaan legitimasi (legitimate power); (3) kekuasaan referensi (referent power); (4) kekuasaan penghargaan (reward power); dan (5) kekuasaan paksaan (coercive power).

Disamping berhubungan dengan kekuasaan, kepemimpinan juga erat kaitannya dengan karakter. Berbagai upaya riset dilakukan untuk mengidentifikasi karakter-karakter yang konsisten dengan kepemimpinan. Upaya riset yang dilakukan untuk memisahkan karakter kepemimpinan banyak menemui jalan buntu. Dinyatakan juga bahwa pencarian untuk mengidentifikasi seperangkat karakter yang membedakan pemimpin dan pengikut dan antara pemimpin yang efektif dan tidak efektif, banyak yang gagal. Hasil yang paling dapat diterima adalah riset yang bertujuan hanya untuk melakukan identifikasi terhadap karakter-karakter yang dapat dikaitkan secara konsisten dengan kepemimpinan.

Pengertian kepemimpinan menurut pra ahli:

- a. Menurut *Stoner*, Kepemimpinan adalah Sebuah proses dalam mengarahkan atau memengaruhi kegiatan terkait sebuah organisasi atau kelompok demi mencapai tujuan tertentu.
- b. Menurut *Wahjosumidjo*, Kepemimpinan merupakan kemampuan dalam diri seseorang dan mencakup sifat-sifat, seperti kepribadian, kemampuan, dan kesanggupan. Kepemimpinan tidak dapat dipisahkan dari gaya, perilaku, dan kedudukan pemimpin bersangkutan dan interaksinya dengan para pengikut serta situasi.
- c. Menurut *Sondang P. Siagian*, Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang saat menjabat sebagai pimpinan organisasi tertentu dalam memengaruhi orang lain, khususnya bawahannya. Ini dilakukan supaya mereka mampu bertindak dan berpikir sesuai dengan arahan tertentu supaya tujuan dapat tercapai dengan mudah.
- d. Menurut *Hemhiel dan Coons* Kepemimpinan adalah perilaku individu ketika memimpin aktivitas dalam kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau *shared goal*.
- e. Menurut *Ordway Tead* (1929), Kepemimpinan sebagai temperamen merger yang membuat seseorang mungkin dapat mendorong beberapa orang lain untuk menyelesaikan

pekerjaan.

- f. Menurut *Moejiono* (2002), Leadership tersebut sebenarnya sebagai akibat pengaruh satu arah, karena pemimpin mungkin memiliki kualitas-kualitas tertentu yang membedakan dirinya dengan pengikutnya. Para ahli teori sukarela (*compliance induction theorist*) cenderung memandang leadership sebagai pemaksaan atau pendesakan pengaruh secara tidak langsung dan sebagai sarana untuk membentuk kelompok sesuai dengan

3.2. Karakter Kepemimpinan

Bagaimana seorang pemimpin dikatakan ideal? Kemudian apa saja syarat-syarat yang harus dimiliki seorang pemimpin? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut, perlu kita pahami bahwa seorang pemimpin adalah seorang yang dipandang memiliki kemampuan lebih daripada para bawahannya. Seseorang dipilih menjadi pemimpin guna mengarahkan bawahannya dan dipandang mampu menangani suatu kondisi yang sulit. Oleh karena itu, dibutuhkan beberapa karakteristik sebagai seorang pemimpin. Mengetahui karakteristik ini berfungsi sebagai arahan dalam membantu kita menambah kemampuan leadership atau kemampuan memimpin kita. Beberapa karakteristik tersebut di antaranya sebagai berikut.

Karakter kepemimpinan merupakan hal mendasar yang harus disadari oleh pemimpin untuk mempengaruhi karyawan dan mengelola organisasi, serta mengerti apa peran mereka dalam menjalankan suatu organisasi. Selanjutnya karakter kepemimpinan bisa memberikan dampak, baik secara langsung maupun tidak langsung pada tingkat kepuasan karyawan.

- a. Kecakapan dalam mengarahkan atau mengatur anak buah, Seorang pemimpin harus cakap dalam mengarahkan kinerja bawahannya. Artinya, sebagai pemimpin kita bertindak sebagai pengendali para bawahan, untuk mendapatkan sikap yang baik dari para bawahan, cobalah bersikap tegas, berbicara dengan pasti, dan terkadang membutuhkan gaya bicara atau retorika yang baik dalam mengarahkan bawahan sehingga anak buah kita merasa yakin atas sikap kepemimpinan kita.
- b. Memahami permasalahan secara lebih dalam, Pemimpin bertindak sebagai pemberi keputusan. Dalam suatu permasalahan, pemimpin juga memerlukan pandangan-pandangan atau masukan dari orang lain. Masukan tersebut dapat menjadi referensi pemimpin dalam menemukan solusi suatu permasalahan atau memutuskan sesuatu. Dalam memutuskan masalah, pemimpin harus memiliki pemahaman yang luas, pemahaman yang lebih dalam atas masalah, dan mampu memperkirakan apakah keputusan yang akan di ambil adalah keputusan yang baik dan benar.
- c. Pemimpin adalah orang yang memiliki kompetensi, Pemimpin harus berkompeten dengan setiap situasi yang dialaminya sehingga kompetensi yang kita miliki berguna bagi setiap situasi yang dihadapi. Pemimpin yang berkompeten adalah pemimpin yang cakap, kuat, berpendirian teguh, memiliki pemahaman yang baik terhadap suatu situasi, dan mampu menyesuaikan keputusannya baik dari segi etika, moral, dan sebagainya. terdapat tiga sudut pandang yang dapat dilihat dari diri pemimpin yang berkompeten. Yang pertama, dapat dilihat dari karakter orang tersebut. Karakter tersebut antara lain adalah pekerja keras, optimis, kreatif, ketahanan mental, jujur, bertanggung jawab, dan memiliki komitmen terhadap apa yang ia pegang. Yang kedua, kita dapat melihat dari sisi pengetahuan luas akan mampu mengukur keputusan atau kebijakan yang akan di buat,

mengembangkan pikirannya tentang bagaimana bertindak secara efektif, sistematis, dan efisien. Yang ketiga, dapat dilihat dari kecakapannya. Kecakapan pemimpin terletak pada bagaimana ia mampu mengintegrasikan kemampuannya dalam berhubungan antarsesama manusia serta menjalankan tugasnya untuk mencapai tujuan yang diharapkan organisasi atau perusahaannya.

- d. Mampu melihat sesuatu sesuai dengan tempatnya, Seorang pemimpin hendaknya mampu melihat sesuatu sesuai dengan tempatnya. Contoh kecilnya, seseorang tidak boleh mencampurkan antara masalah internal dengan masalah eksternal yang dialami dirinya dengan orang lain. hal ini merupakan pandangan bagi pemimpin untuk menempatkan permasalahan sesuai dengan konterksnya, yang artinya pemimpin harus berpikir secara adil.
- e. Energi, Pemimpin harus memiliki kemampuan mental dan fisik. Tanggung jawab seorang atasan tentu lebih besar dari bawahannya, maka sangat dibutuhkan mental yang kuat. Mental yang kuat bersumber dari kepribadian yang baik. Maka dari itu perlu bagi pemimpin untuk meningkatkan kualitas karakteristiknya. Kemampuan mental akan berpengaruh terhadap fisik, begitu pun sebaliknya.
- f. Emosi yang stabil, Stabil mengandung arti mengenai ketenangan, perasaan yang tidak mudah goyah karena sesuatu, serta memiliki sikap yang mantap. Stabil dalam emosi berarti bahwa seseorang memiliki perasaan yang tenang dan tidak mudah goyah, tidak cepat emosi atau naik darah, tidak cepat berprasangka buruk dan melakukan justifikasi terhadap orang lain, serta memiliki kepercayaan diri yang besar.
- g. Hubungan antarmanusia dan kemampuan berkomunikasi, Manusia tercipta sebagai makhluk sosial yang artinya manusia ditakdirkan untuk saling bekerja sama dalam mencapai tujuan hidupnya untuk memperoleh hasil yang maksimal. Sebagai pemimpin, kita harus mampu membangun kerja sama dengan menyatukan perbedaan yang ada. Komunikasi mempunyai peran penting dalam memengaruhi pikiran setiap individu. Kekuatan bahasa mampu mengubah pikiran atau suasana hati seseorang, begitupun dengan komunikasi yang dilakukan antara pemimpin dengan para bawahannya.
- h. Motivasi dari diri sendiri, Pemimpin harus memiliki motivasi dari dirinya sendiri sebelum memotivasi yang lain. pemimpin yang dalam dirinya penuh motivasi akan berbeda dengan pemimpin yang menjalankan tugasnya karena terpaksa. Pemimpin yang memiliki motivasi bagi dirinya akan lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya, berusaha menjalankan tugasnya sebaik mungkin, memiliki usaha yang lebih keras, lebih giat, serta mampu memberi teladan bagi orang lain lewat pandangan-pandangan hidup yang menjadi motivasinya.
- i. Kemampuan mengajar, Kemampuan ini sangat dibutuhkan mengingat peran pemimpin adalah mengarahkan bawahannya. Bawahan perlu mendapat pengarahan yang jelas mengenai apa yang harus dilakukannya. Pengarahan merupakan kunci dari apa yang dilakukan para bawahan dalam menjalankan tugas dari pemimpin. Pemimpin harus menggunakan istilah yang jelas, instruksi yang tepat, dan tidak berbelit-belit, serta penggunaan kata yang mudah dipahami bawahannya.
- j. Kemampuan social, Kemampuan ini berguna demi terciptanya kepercayaan, baik antar pemimpin dengan bawahan ataupun bawahan dengan pemimpinnya. Kemampuan sosial berkaitan dengan etika bagaimana individu berinteraksi dengan lainnya. Bersikap baiklah kepada bawahan, tanamkan iklim yang nyaman dalam lingkungan kepemimpinan kita

dengan saling menolong, bekerja sama, bersikap terbuka, ramah, bergaul dengan luwes, sehingga tidak ada kekakuan yang terjadi antara sesama individu dalam lingkungan tersebut.,

- k. Kemampuan teknis, Kemampuan teknis adalah hal pokok yang harus dimiliki pemimpin. Kemampuan ini penting karena pemimpin harus mengetahui suatu pekerjaan atau program yang akan dijalankan. Kemampuan ini digunakan sebagai pedoman dalam mengarahkan bawahan. Pemimpin harus pandai dalam menganalisis dan menjalankan fungsi manajemen seperti merencanakan dan mengorganisasi. Keterampilan ini juga dibutuhkan karena berkaitan dengan bagaimana pemimpin dalam mendelegasikan wewenang, mengambil keputusan, dan menyusun konsep dengan baik.

3.3. Tipe-Tipe dan Gaya Kepemimpinan

3.3.1. Tipe-Tipe Kepemimpinan

1. Tipe Autocratic

Autokratik yang menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008) menggunakan kata autokrasi yang berarti kekuasaan yang tidak terbatas dalam artian bentuk pemerintahan dengan kekuasaan mutlak pada diri seseorang, kediktatoran. Istilah lain dari autokrasi adalah otoriter yang mana kita lebih mengenal kata otoriter daripada autokrasi itu sendiri. Otoriter yang berarti berkuasa sendiri, sewenang-wenang. Merupakan bentuk pemerintahan dengan kekuasaan pada diri pemimpin itu sendiri dilakukan dengan sewenang-wenang.

Menurut Dwiwibawa (2012: 14). Pemimpin yang bertipe otokrasi adalah tipe seorang pemimpin yang sombong. Seorang pemimpin tipe ini akan mencampuradukan antara kepentingan pribadi dan organisasi. Ia juga akan melakukan segala cara, yang penting tujuannya tercapai.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang autokrasi akan,

- a. Menuntut ketaatan penuh dari bawahan.
- b. Bersikap kaku dalam menegakkan disiplin, tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk mengemukakan alasan atau argumen.
- c. Bernada keras dalam memberikan perintah atau intruksi.
- d. Jika bawahan melakukan kesalahan, pemimpin tipe ini cenderung menggunakan pendekatan punitif atau memberi hukuman, dan
- e. Selalu berprinsip menang-kalah, pemimpin harus menang dan bawahan harus kalah. Pemimpin bertindak sebagai diktator, pemimpin adalah pengerak dan penguasakelompok.

Kewajiban bawahan atau anggota-anggotanya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran (Afifuddin, 2005: 33). Dalam kepemimpinan otokratik ini terlihat bahwa dalam melaksanakan kepemimpinannya, pemimpin bertindak sebagai penguasa sehingga segala tindakan dan keputusan atas suatu masalah sesuai dengan kehendak pemimpin. Dalam tipe kepemimpinan yang seperti ini, setiap bawahan harus taat dan patuh dengan aturan dan kebijakan yang dibuat oleh pemimpinnya.

2. Tipe Democratic

Dari kata “demokratis” ini tergambar bahwa apa yang akan kita putuskan dan laksanakan itu disepakati dan dilakukan bersama-sama. Tipe demokratis berlandaskan pada pemikiran bahwa aktifitas dalam organisasi akan dapat berjalan lancar dan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan apabila berbagai masalah yang timbul diputuskan bersama antara pejabat yang memimpin maupun para pejabat yang dipimpin. Seorang pemimpin yang demokratis menyadari bahwa organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas beragam tugas dan kegiatan yang harus dilaksanakan demi tercapainya tujuan organisasi (Suryosubroto, 2010: 290).

Menurut Dwiwibawa (2012: 17), pemimpin demokratik memperlakukan manusia dengan cara manusiawi. Ia mengakui dan menjunjung tinggi harkat dan martabat manusia. Seorang demokratik tidak memandang bahwa kebutuhan manusia hanya terbatas pada kebutuhan materi, namun ia menyadari bahwa masih ada kebutuhan lain yang harus dipenuhi seperti fisik, mental, sosial, dan spiritual. Tipe demokratik ini merupakan tipe kepemimpinan yang banyak sekali disukai para bawahannya. Karena, segala macam pemikiran dan juga ide diputuskan secara bersama guna mencapai tujuan yang diinginkan.

3. Tipe Laissez Faire

Laissez faire (kendali bebas) merupakan kebalikan dari pemimpin otokrasi. Jika pemimpin otokratik selalu mendominasi organisasi maka pemimpin laissez faire ini memberi kekuasaan sepenuhnya kepada anggota atau bawahan. Bawahan dapat mengembangkan sarannya sendiri, memecahkan masalahnya sendiri dan pengarahan tidak ada atau hanya sedikit (Afifuddin, 2005: 34).

Adapun sifat kepemimpinan laissez faire seolah-olah tidak tampak, sebab pada tipe ini seorang pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada para anggotanya dalam melaksanakan tugasnya. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bahwa dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

Tingkat keberhasilan organisasi atau lembaga yang dipimpin dengan gaya laissez faire semata-mata disebabkan karena kesadaran dan dedikasi beberapa anggota kelompok dan bukan karena pengaruh dari pemimpinnya (Sutikno, 2009: 157). Pemimpin tipe laissez faire biasanya menjadikan bawahan itu sebagai rekan kerja karena bersama-sama melaksanakan tugasnya sampai kepada tujuan yang diinginkan.

4. Tipe Paternalistic

Tipe kepemimpinan seperti ini biasa terdapat di lingkungan masyarakat desa yang masih bersifat tradisional dan agraris. Seorang pemimpin paternalistik memiliki gaya memimpin yang kepaternalistik, melindungi tapi juga menggurui. Dalam menjalankan tugasnya, seorang paternalistik selalu mengutamakan kepentingan bersama/kebersamaan. Ia selalu memperlakukan setiap orang dalam organisasinya sama, tidak ada yang lebih menonjol. Artinya seorang paternalistik berusaha memperlakukan semua orang dan semua satuan kerja yang terdapat dalam organisasi seadil dan semerata mungkin (Dwiwibawa, 2012: 15) Karena paternalistik ini mempunyai arti sifat kebapaan, maka pemimpin tipe seperti ini cenderung mengayomi dan menjadikan bawahannya itu sebagai anaknya.

5. Tipe Karismatik

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), yang dimaksud dengan karisma adalah keadaan atau bakat yang dihubungkan dengan kemampuan yang luar biasa dalam hal kepemimpinan seseorang untuk membangkitkan pemujaan dan rasa kagum dari masyarakat terhadap dirinya. Menurut Dwiwibawa (2012: 15), seorang pemimpin yang karismatik adalah pemimpin yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun mereka tidak dapat menjelaskan secara konkret mengapa ia mengaguminya. Tipe kepemimpinan yang karismatik ini pada dasarnya merupakan tipe kepemimpinan yang didasarkan pada karisma seseorang.

Biasanya karisma seseorang itu dapat mempengaruhi orang lain. Dengan karisma yang dimiliki seseorang, orang tersebut akan mampu mengarahkan bawahannya. Seorang pemimpin yang karismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya. Kelima tipe kepemimpinan di atas dalam praktiknya saling isi mengisi atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

3.3.2. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan dimaksud dengan gaya yang berarti kesanggupan untuk berbuat dan sebagainya atau bisa juga diartikan dengan kekuatan. Dengan demikian gaya kepemimpinan bisa diartikan pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Guritno dan Waridin, 2005: 65).

Menurut Tjiptono (2006: 161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004: 29). Dari beberapa pengertian di atas gaya kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku baik dalam bentuk kata-kata maupun tindakan yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahan.

1. Gaya Persuasive

Gaya pemimpin persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan (Sutrisno, 2010:242). Dengan demikian gaya kepemimpinan persuasif adalah gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran, atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

2. Gaya Represif

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (2008), yang dimaksud dengan represif adalah menekan, mengekang, menahan atau menindas. Dengan kata lain gaya kepemimpinan dengan

cara memberi tekanan, mengekang, bahkan sampai menindas sehingga para bawahan merasa takut. Menurut Sutrisno (2010: 242), gaya pemimpin represif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan. Dengan kata lain gaya represif merupakan gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan yang bertujuan mengembalikan keserasian.

3. Gaya Partisipatif

Gaya pemimpin partisipatif adalah gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan (Sutrisno, 2010: 242). Sedangkan menurut Hasibuan (2006: 205), kepemimpinan partisipatif yaitu jika seseorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinannya dilakukan secara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi bawahannya. Pemimpin memotivasi para bawahan, agar mereka merasa ikut memiliki perusahaan, falsafah pemimpin, pemimpin adalah untuk bawahan, dan bawahan diminta untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dengan memberikan informasi, saran-saran dan pertimbangan. Pemimpin menerapkan sistem terbuka (open management). Informasi dan pembinaan kaderisasi mendapat perhatian serius. Dengan demikian kepemimpinan partisipatif merupakan gaya kepemimpinan dengan menerapkan sistem terbuka dengan memberikan kesempatan kepada bawahan berperan aktif dalam menata baik memberikan informasi maupun saran-saran demi keserasian.

4. Gaya Inovatif

Gaya pemimpin Inovatif adalah pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia (Sutrisno, 2010: 244). Dengan kata lain gaya pemimpin seperti ini selalu memiliki inovasi pembaharuan demi lancarnya suatu organisasi baik dalam hal pemecahan masalah maupun dalam halmenciptakan produk terkait kebutuhan manusia dan perkembangan zamannya.

5. Gaya Motivatif

Gaya pemimpin motivatif adalah pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau (Sutrisno, 2010: 245). Motivasi juga bagian inti dari tugas pemimpin. Memotivasi orang lain berarti mengajak orang lain untuk bekerja lebih keras. Motivasi adalah tantangan utama yang sudah ada sejak lama di dalam tugas manajer (Dubrin, 2009: 12). Gaya pemimpin motivatif ini merupakan gaya pemimpin dengan menyampaikan segala ide, program dan kebijakan kepada bawahan secara baik dan memberikan dorongan semangat kepada orang lain untuk bekerja lebih keras.

6. Gaya Edukatif

Gaya pemimpin edukatif adalah pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga

bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan (Sutrisno, 2010: 245). Gaya kepemimpinan ini selalu mempercayakan kepada bawahan untuk selalu mengembangkan kependidikan dan keterampilan guna menambah wawasan dan pengalaman yang lebih baik. Semua gaya kepemimpinan di atas dalam praktiknya di lapangan saling mendukung atau saling menunjang secara bervariasi, yang disesuaikan dengan situasi dan kondisinya sehingga akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif.

BAB IV

AUDIT SDM

4.1. Analisa pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah suatu prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan keterampilan yang dibutuhkan dari pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan. Analisis Pekerjaan ini dilakukan oleh organisasi atau perusahaan, khususnya dalam bagian Manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengukur dan mengidentifikasi kinerja karyawan dalam usaha mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan dengan efektif.

SDM (Sumber Daya Manusia) atau yang biasa disebut dengan karyawan, merupakan aset penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. SDM merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sehingga dalam Perencanaan SDM, perlu dilakukan dengan adanya identifikasi dan Analisis Pekerjaan.

Banyak manfaat yang utamanya akan dirasakan organisasi atau perusahaan. Namun tak terkecuali, karyawan pun dapat merasakan manfaat dari Analisis Pekerjaan yang ada. Berikut adalah manfaat-manfaat dari kegiatan Analisis Pekerjaan dalam suatu organisasi atau perusahaan:

4.1.1. Manfaat dari Analisis Pekerjaan bagi Karyawan

- a. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan pada jabatan yang ditempati
- b. Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para karyawan
- c. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan karyawan yang potensial
- d. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu
- e. Merencanakan kebutuhan karyawan di waktu yang akan datang\

4.1.2. Manfaat dari Analisis Pekerjaan bagi Perusahaan

- a. Menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya
- b. Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi
- c. Membantu revisi struktur organisasi
- d. Memperbaiki alur kerja organisasi atau perusahaan
- e. Standar prestasi kerja yang realistis
- f. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
- g. Menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi

Analisis Pekerjaan juga dipergunakan untuk mengumpulkan informasi-informasi dalam mendukung penyusunan Uraian Jabatan (*Job Description*), Spesifikasi Pekerjaan (*Job Specification*), dan Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*). Ketiga hal tersebut dapat digunakan dalam fungsi manajemen, khususnya sebagai dasar untuk melaksanakan pekerjaan dalam lingkup perekrutan karyawan (*recruitment*), dengan membandingkan antara standarkinerja (*performance standard*) dengan kenyataan kinerja (*actual performance*) yang ada, akan mendapatkan penilaian kinerja (*performance appraisal*) kemudian menjadi dasar bagi pengembangan dan pelatihan karyawan (*training and development*).

4.1.3. Langkah-langkah analisis pekerjaan

Dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang ditulis oleh Gary Dessler, untuk melakukan Analisis Pekerjaan ada beberapa langkah yang harus dilakukan. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memutuskan bagaimana informasi tersebut akan digunakan. *Contoh: mewawancarai karyawan, untuk menyusun Deskripsi Pekerjaan, atau Kuesioner Analisis Posisi untuk penghitungan Kompensasi Karyawan.*
- b. Meninjau informasi latar belakang yang relevan seperti bagan organisasi dan bagan proses
- c. Memilih posisi representatif, yaitu manajer harus memilih posisi jabatan representatif yang harus difokuskan.
- d. Menganalisis Pekerjaan secara nyata, dengan cara penyambutan setiap pemegang jabatan dan meluangkan waktu minimal 15menit untuk mewawancarai karyawan untuk mendapatkan kesepakatan pada rangkuman dasar dari pekerjaan di jabatan tersebut.
- e. Memverifikasi informasi analisis pekerjaan dengan pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut dan dengan penyelia langsungnya
- f. Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

4.1.4. Aspek-Aspek dalam Analisis Jabatan

Analisis jabatan perlu dilakukan agar dapat mendesain organisasi serta menetapkan uraian jabatan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job spesification*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penjelasan atas ketiga aspek analisis jabatan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Uraian Jabatan (*Job Description*), Uraian jabatan adalah informasi tertulis yang menguraikan tentang tugas, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Yang akan membantu karyawan dalam melakukan pekerjaannya, juga membantu manajer dalam mengevaluasi karyawan atau stafnya.
- b. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesification*), Spesifikasi jabatan merupakan suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan keterampilan, kepribadian, dan lain-lain sesuai produk dari analisis jabatan.
- c. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*) Evaluasi pekerjaan adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan.

4.1.5. Faktor Pendukung dan Penghambat

Banyak faktor yang mempengaruhi Analisis Jabatan sebagai dasar pengambilan keputusan suatu organisasi atau perusahaan. Ada faktor-faktor pendukung dan ada pula faktor penghambat yang dapat mempengaruhi jalannya Analisis Jabatan.

- a. Berikut adalah Faktor Pendukung Analisis Jabatan:
 - 1) Undang-undang Nomor 43 tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian, kebijakan tersebut mempunyai peran sebagai pendekatan normatif sekaligus dijadikan pedoman untuk melaksanakan fungsi kepegawaian dalam suatu organisasi atau perusahaan.

- 2) Undang-undang Nomor 32 dan 33 tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah dan Perimbangan keuangan antara pemerintah pusat dengan pemerintah daerah, yang memberikan kewenangan lebih luas untuk memanfaatkan dan mendayagunakan sumber daya dalam usaha penyelenggaraan tugas-tugas pemerintah, pembangunan dan pelayanan umum.

b. Berikut adalah Faktor Penghambat Analisis Jabatan:

Yang merupakan penghambat proses Analisis Pekerjaan adalah adanya perbedaan persepsi diantara anggota tim, selain itu lemahnya pemahaman pegawai terhadap arti pentingnya analisis jabatan, dimana banyak pegawai yang tidak melakukan pencatatan hasil kerja atau tidak adanya laporan kerja yang akurat.

4.2. Job Description

Job description atau uraian pekerjaan adalah sebuah catatan/daftar yang memuat tugas, peran dan tanggung jawab daripada sebuah posisi di dalam perusahaan. Ketika seorang pemberi kerja hendak membuat *job description*, pada esensinya gambaran daripada posisi tersebut sudah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan. Sebagai contoh, *job description* dari posisi *sales staff* adalah memperkenalkan dan menjual produk perusahaan kepada *customer* dan mempertahankan hubungan relasi bisnis yang baik.

Selain itu, sebelum membuat *job description*, langkah baiknya jika HRD melakukan *job analisis* terlebih dahulu agar mendapatkan uraian yang lebih baik dan mendatangkan kandidat yang lebih sesuai harapan.

Dalam pembuatan *job description*, penting sekali diingat pentingnya kesederhanaan dan kejelasan uraian pekerjaan yang dibutuhkan. Isi dari uraian pekerjaan memang beragam tergantung jenis pekerjaannya. Beberapa poin yang umumnya dicantumkan demi membuat *job description* yang baik yaitu :

1. Identitas pekerjaan, Dalam setiap *job description*, perusahaan harus memberi judul nama posisi yang jelas dan mudah dimengerti orang awam. Apabila sarannya memang spesifik, ada baiknya tetap memberikan deskripsi singkat mengenai posisi yang dimaksud. Tidak hanya judul, tetapi sangat bijak jika perusahaan juga mencantumkan ringkasan singkat tentang pekerjaan yang dimaksud.
2. Lokasi kerja, Informasi mengenai lokasi kerja akan sangat bermanfaat bagi kandidat yang melamar. Perlu diingat, terkadang lokasi perusahaan dengan lokasi penempatan kerja bisa berbeda. HRD dan perekrut haruslah berhati-hati dalam menyampaikan informasi ini. Jika meletakkan informasi yang benar, maka probabilitas pelamar yang sesuai pun akan meningkat juga.
3. Objektif dari pekerjaan yang di maksud, Mencantumkan tujuan yang diharapkan dari dibukanya posisi ini juga berperan penting dalam memberikan gambaran jelas kepada pelamar, sehingga mereka lebih memiliki pertimbangan matang sebelum mengirimkan lamaran mereka. Cukup berikan dalam satu-dua baris di awal deskripsi. Proses *screening* Anda mungkin akan membaik setelahnya.
4. Tugas dan Kewajiban (mendetail), Inilah bagian yang paling penting dari sebuah *job description*. Uraian tugas dan kewajiban haruslah ditulis secara detail dengan bahasa yang mudah dimengerti. Tugas dan kewajiban yang diuraikan dengan lengkap akan membantu karyawan memahami.
5. Report line, Terkadang informasi ini yang masih suka terlewatkan oleh perekrut. Dengan memberikan informasi *report line* yang harus dihadapi oleh pelamar, mereka

bisa membuat bayangan lebih jelas tentang pekerjaan yang dimaksud. Pelamar kerja bisa mengukur kemampuan dan/atau peluang lain, yang mungkin akan berimbas pada kualitas hasil rekrutmen.

6. Kriteria yang esensial, Meski tidak menyampaikan seluruh kriteria yang diperlukan, cantumkanlah kriteria-kriteria yang menurut Anda krusial. Hal ini akan semakin membantu Anda dalam melakukan penyaringan kandidat.
7. Gambaran perusahaan, Seperti halnya mencantumkan alamat tempat kerja, berikanlah deskripsi tentang perusahaan Anda secara garis besar. Berikan informasi industri yang Anda jalani, tahun berdiri, jumlah karyawan aktif, informasi cabang jika ada. Anda juga bisa mencantumkan apa pun yang sifatnya branding di sini.
8. Informasi lamaran, Terakhir yang tidak kalah penting, informasikan dengan jelas bagaimana kandidat harus memproses lamarannya. Jika ada tahap-tahap yang diperlukan, atau dokumen pendukung lain yang dibutuhkan, informasikanlah di dalam *job description* Anda. Hal ini tentu akan memperlancar proses rekrutmen selanjutnya.

Beberapa tips berikut untuk membuat *job description* Anda lebih baik lagi:

1. Riset dan analisa posisi yang akan dibuka, Sebelum membuat *job description*, PIC rekrutmen perlu melakukan riset dan analisis terhadap pekerjaan yang akan dibuka. Anda bisa mengumpulkan informasi di bawah:
 - a. Apa alasan posisi tersebut menjadi kebutuhan saat ini?
 - b. Keterampilan apa yang dibutuhkan untuk mengisi posisi tersebut?
 - c. Adakah perbedaan informasi mengenai *job specification* dari data yang telah Anda kumpulkan dengan milik perusahaan lain?
2. Membentuk kepribadian dalam *job description*, Anda harus memiliki persona yang mewakili perusahaan dan dapat berkomunikasi dengan kandidat lewat *job description*. *Job description* jangan dibuat dari *template* saja. Visualisasikan kepribadian tersebut ke dalam deskripsi agar dapat membuat *job description* lebih menarik perhatian kandidat.
3. Menyesuaikan dengan target kandidat, Lagi-lagi, kita perlu sedikit daya imajinasi. Jika target Anda berasal dari kalangan Gen Z, mungkin Anda ingin menulis *job description* dengan gaya penulisan lebih santai dan *friendly*. Jika target Anda generasi yang lebih lama, atau kalangan profesional lainnya, Anda perlu penyesuaian nuansa dalam penulisan Anda. Tapi ingatlah untuk selalu memprioritaskan kejelasan dari kriteria yang dibutuhkan posisi tersebut, ya!
4. Rapi dan terstruktur tapi tidak berlaku, Menulis *job description* yang rapi, jelas, dan terstruktur akan membuat perusahaan terlihat profesional. Di satu sisi memang betul, tapi kami khawatir itu akan membuat hasilnya terlalu kaku. Zaman sekarang, banyak sekali cara unik dan kreatif dalam menuliskan *job description*, apalagi jika Anda menggunakan media sosial sebagai tempat menyebarkan iklan lowongan pekerjaan. Kuncinya adalah tetap rapi dan terstruktur, namun beri sentuhan kekinian.
5. Menuliskan criteria penting dan spesifik, Anda sudah melakukan analisis pekerjaan, jadi seharusnya Anda tahu kunci dari *job description* yang Anda buat. Jadi, hindari menuliskan bagian penting dengan menggunakan ungkapan seperti “sewaktu-waktu”, “kapan saja”, “tergantung”, dan sebagainya.

Berikut, mari kita simak tujuan dan manfaat lain dari job description : Memperjelas dan mengoptimalkan tanggung jawab setiap pekerja. Dengan adanya job description yang jelas, maka karyawan bisa menyelesaikan tugasnya dengan penuh presisi. Meskipun saat proses rekrutmen pun, adanya uraian yang jelas akan membuat karyawan lebih siap bekerja saat diterima. Hasil kerja pun bisa keluar lebih cepat karena karyawan sudah memilikibayangkan jelas tentang tugas-tugas yang akan ia kerjakan. Tentunya ini berbeda dengan job description yang ditulis secara asal, atau yang tidak dijelaskan dengan detail saat proses onboarding.

1. Membuat karyawan lebih fokus bekerja, Dengan tugas-tugas yang jelas, karyawan lebih bisa membuat skala prioritas. Hal ini tentunya akan berefek kepada fokus kerja maksimal dan produktivitas yang tinggi. Sama seperti poin sebelumnya, hasil kinerja bisa jadi akan terlihat dalam waktu yang relatif singkat.
2. Membantu dalam evaluasi kinerja karyawan, Adanya job description yang tertata rapi dan konsisten akan membantu HRD juga manajer saat mengevaluasi kinerja karyawan. Job description akan menjadi alat penilaian kinerja karyawan untuk melihat seberapa jauh seorang karyawan telah menyelesaikan tugasnya dengan baik.
3. Merencanakan dan mengelola SDM lebih terarah lagi, Job description bisa membantu Anda dalam mengalokasikan SDM lebih terarah lagi. Mari ambil contoh, terdapat karyawan yang ternyata tidak mampu menyelesaikan job description-nya. Daripada memaksakan keadaan, sebagai HRD Anda bisa memperbaiki keadaan tersebut dengan memetakan masalah dan mengarahkannya ke solusi. Jika seseorang ditempatkan di posisi yang tepat juga, maka tentu akan meningkatkan produktivitas kerja.

Job Description Audit SDM :

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM.
3. Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM
5. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lain dan cara-cara meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

4.3. Tugas dan tanggung jawab masing masing jabatan

Jabat dapat diartikan sebagai pekerjaan atau tugas dalam pemerintahan atau organisasi yang berkenaan dengan kedudukan dan pangkat. Jabatan juga dapat diartikan kedudukan yang menunjukkan tugas, wewenang, tanggung jawab dan hak seorang pegawai negeri sipil atau karyawan pada sebuah lembaga atau perusahaan.

4.3.1. Macam Jenis Tipe Jabatan

1. Jabatan Structural

Jabatan yang secara tegas terdapat dalam struktur organisasi, Kedudukan jabatan struktural bertingkat-tingkat, mulai dari tingkat terendah sampai tertinggi. Contoh tingkatan jabatan dalam perusahaan mulai dari operator hingga direktur.

2. Jabatan Fungsional

Jabatan ini merupakan jabatan secara teknis yang biasanya tidak tercantum dalam struktur organisasi. Akan tetapi berdasarkan sudut pandang fungsinya jelas sangat diperlukan dalam pelaksanaan tugas-tugas pokok dalam sebuah organisasi. Misalnya auditor, guru, desainer, perancang peraturan perundang-undangan dan lain sebagainya.

4.3.2. Contoh Struktur dan Fungsi Jabatan

1. Operator (OPR)

Jabatan untuk karyawan dalam sebuah perusahaan. Dimana jabatan ini menempati posisi pada tingkat paling rendah dalam perusahaan.

Adapun tugas dan tanggung jawab seorang operator adalah sebagai berikut :

- a. Tugas
 - 1) Melaksanakan *on the job training* tentang tugas dan tanggung jawab dalam bekerja sebagai operator pada divisi tertentu sesuai penempatan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
 - 2) Melaksanakan intruksi dari atasan setingkatnya sesuai aturan dasar kerja.
 - 3) Melakukan kontak langsung dengan pekerjaan sesuai bidangnya di masing-masing lapangan.
 - 4) Memotivasi diri agar bisa *skill up* mengenai tugas dan tanggung jawab serta menguasai job dilapangan.
- b. Tanggung jawab
 - 1) Menjaga situasi dan kondisi area kerja agar tetap stabil dan kondusif serta tidak terjadi banyak masalah.
 - 2) Melakukan perbaikan atau penanganan pada mesin produksi jika terjadi masalah.
 - 3) Melaporkan hasil kerja sehari-hari kepada atasa setingkatnya.
 - 4) Melaporkan kepada atasan apabila terjadi masalah di area kerjanya.

2. Leader (LD)

Jabatan untuk karyawan dengan posisi setingkat diatas operator, adapun tugas dan tanggung jawabnya sebagai berikut:

- a. Tugas
 - 1) Mengatur pekerjaan di lapangan
 - 2) Mengkoordinir operator dalam bekerja
 - 3) *Back up job* dan pekerjaan operator
 - 4) Membuat laporan kerja harian
 - 5) Mendata hasil produk yang dihasilkan
- b. Tanggung Jawab
 - 1) Menyelesaikan masalah di lapangan
 - 2) Memastikan tidak terdapat kesalahan proses yang fatal di lapangan.
 - 3) Merekap ulang laporan dari operator dan menindak lanjuti.
 - 4) Menjembatani permasalahan dilapangan untuk kemudian disampaikan kepada atasannya
 - 5) Membentuk *skill* kerja operator agar bisa lebih professional dalam bekerja.

3. Foreman (FM)

Jabatan yang membawahi leader dan operator, adapun tugas dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Tugas
 - 1) Mengontrol pekerjaan leader beserta jajarannya
 - 2) Mengontrol mesin dan proses produksi secara mendetail
 - 3) Memotorisasi pekerjaan yang dilakukan oleh leader beserta jajaran dibawahnya.
- b. Tanggung jawab
 - 1) Menjaga stabilitas pekerjaan beserta kondisi yang aman agar terhindar dari masalah baru.
 - 2) Membentuk karakteristik dan *skill up* terhadap bawahannya melalui *on the job training*.
 - 3) Melakukan improvement terhadap proses kerja atau sistem kerja dari mesin produksi.

4. Supervisor (SPV)

Jabatan ini berperan sebagai *section* pada divisi tertentu dan membawahi foreman, leader dan operator.

- a. Tugas
 - 1) Sebagai kepala atau bagian tertinggi dari *section*
 - 2) Pengontrol utama pekerjaan apakah telah sesuai dengan target divisi atau tidak.
 - 3) Penentu arah pergerakan dari *section* yang dipimpinnya
 - 4) Membuat *schedule* aktivitas kerja tahunan
 - 5) Sebagai sumber informasi dan komunikasi perkembangan untuk intern *section* baik pada perkembangan informasi dari divisi internal maupun eksternal.
- b. Tanggung jawab
 - 1) Membentuk karakter bawahannya agar memiliki etos kerja
 - 2) Sebagai adminitator yang akan melaporkan hasil kerja dan kinerja keatasannya.
 - 3) Memenuhi segala kebutuhan oleh internal *section* yang dipimpinnya yang berhubungan dengan pekerjaan, baik itu secara teknis dan non teknis.

5. Assisten manager (AssMan)

Berperan pendamping manager untuk aktifasi penghubung antara aktivitas lapangan dengan internal divisi.

- a. Tugas
 - 1) Mengkoordinasi semua aktifitas jajaran dibawahnya dari semua aktifitas lapangan.
 - 2) Melaporkan segala aktifitas kepada manajer di divisi terkait.
 - 3) Menampung segala permasalahan untuk disampaikan ke atasannya
 - 4) Mengerjakan pekerjaan atau tugas dari manager baik secara administratif atau non administratif.
- b. Tanggung jawab
 - 1) Menciptakan kondisi yang kondusif.
 - 2) Sebagai pelaksana lapangan yang bekerjasama dengan section terkait untuk menjaga pencapaian target yang telah ditentukan oleh manager.
 - 3) Menjalin komunikasi yang berhubungan dengan pekerjaan dengan divisi lain.

6. Manager (MGR)

Manager berperan sebagai pada suatu divisi atau departement

- a. Tugas
 - 1) Membuat rumusan kerja
 - 2) Berkoordinasi dengan divisi lain dalam membahas dan menyelesaikan masalah yang terjadi.
 - 3) Mengontrol segala masalah dilapangan
 - 4) Menginformasikan masalah kepada atasannya
- b. Tanggung jawab
 - 1) Meningkatkan *skill* bawahanya
 - 2) Mengaplikasikan target yang dibuat oleh pimpinannya
 - 3) Bertanggungjawab atas segala permasalahan yang terjadi

7. Direktur

Suatu jabatan tertnngi dalam perusahaan ini memiliki tugas dan tanggung jawab antara lain:

- a. Menentukan prosedur kegiatan perusahaan pada manajer untuk mencapai sasaran yang diinginkan.
- b. Menetapkan tujuan dan misi manajer yang dibawahinya.
- c. Melakukan pengawasan, kontroling dan mengkoordinir dari manajer secara berkala dan pertanggungjawabannya.
- d. Menetapkan kebijakan operasional perusahaan untuk jangka pendek.
- e. Mengadakan pengangkatan, pemberhentian, atau mutasi (pemindahan) karyawan beserta gajinya.

BAB V MOTIVASI

5.1. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari Bahasa Latin “movere” yang berarti dorongan, keinginan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi dalam manajemen ditunjukkan pada sumber daya manusia dan bawahan khususnya. Motivasi mempersonalkan bagaimana mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi adalah proses yang dimulai dengan definisi psikologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. (Luthans, 2006).

Pendapat lain mengatakan motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu, (Sopiah, 2008), Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuannya. (Rivai, 2006). Motivasi merupakan dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. (Wibowo, 2010), Maslow (1984) menyatakan keberhasilan kerja seseorang dipengaruhi oleh motivasi yang ada di diri seseorang. Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.

Robbins seperti dikutip (Rivai, 2004) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi ke arah tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi sesuatu kebutuhan individual. Robbins menyimpulkan sebagai berikut:

1. Suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu.
2. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja berhasil, sehingga keinginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.
3. Sebagai insentif dan pengarahan tingkah laku.
4. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri.
5. Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Pengertian lain mengenai motivasi diungkapkan Siagian (2004) yang dimaksud dengan motivasi adalah pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengarahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawab dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

5.2. Ruang Lingkup Motivasi

Ruang lingkup Motivasi adalah dorongan sebuah keinginan manusia untuk lebih maju dengan cara menirukan sebuah keberhasilan suatu tokoh.

VISI DAN MISI :

1. Perencanaan perkantoran
2. Penggunaan teknik yang efektif dalam melakukan pengawasan dan memberi motivasi terhadap bawahan.
3. Memberikan bantuan kepada pegawai ketika pegawai tersebut mengalami kesulitan dalam pekerjaannya.
4. Menyatukan visi dan misi para pegawai dengan perusahaan atau organisasi..

5.3. Jenis-jenis Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

1. Definisi Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik (internal) adalah motivasi di mana perilaku seseorang untuk melakukan atau mencapai sesuatu demi dirinya sendiri. Keinginan ini dimulai dari perasaan akan pencapaian, kepuasan, tekanan, tenggat waktu, dan lain-lain.

Seorang karyawan yang memiliki motivasi intrinsik biasanya akan menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, penyelesaian tugas tepat waktu, memenuhi tantangan dan mendapatkan kesempurnaan dalam tugas. Hal ini dapat terjadi karena adanya dorongan dari dalam diri karyawan tersebut untuk mengukur batas kemampuannya atau bahkan untuk mencapai suatu target yang ia tetapkan untuk dirinya sendiri.

Adapun cara untuk meningkatkan motivasi intrinsik pada karyawan adalah:

1. Membuat sebuah tantangan personal yang ditujukan untuk meningkatkan potensi diri atau *skill*
2. Gali rasa penasaran karyawan dengan sebuah topik pembahasan yang baru dan menarik
3. Melakukan kegiatan pelatihan seperti LDK (Latihan Dasar Kepemimpinan) yang dapat meningkatkan aktualisasi diri karyawan
4. Bangun fondasi kerja sama tim yang solid, yang dapat menumbuhkan rasa nyaman bagi karyawan.

2. Definisi Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik (eksternal) mengacu pada jenis motivasi yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu dengan tujuan untuk mendapatkan hadiah atau menghindari konsekuensi negatif. Seorang karyawan yang menyelesaikan sebuah pekerjaan dan mendapatkan penghargaan dalam bentuk bonus uang, akan cenderung mengulang hal tersebut karena termotivasi dengan penghargaan tersebut.

Sejauh ini, hadiah bonus dalam bentuk uang dianggap sebagai penghargaan terbaik untuk meningkatkan motivasi kerja pada karyawan. Namun, selain bonus uang, hadiah-hadiah seperti kenaikan gaji yang lebih tinggi, tambahan manfaat seperti rencana pensiun, skema bagi hasil, liburan berbayar, asuransi kesehatan, dan kupon makanan bisa menjadi alternatif untuk Anda dalam meningkatkan motivasi karyawan di perusahaan Anda.

3. Perbedaan antara Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik

- a. Dalam motivasi intrinsik, seseorang bertindak untuk mencapai sesuatu dikarenakan ada proses yang ingin dinikmati atau bahkan menganggapnya sebagai peluang, dan juga mengeksplorasi hal/ide baru. Sebaliknya, dalam motivasi ekstrinsik, orang tersebut mengadopsi perilaku tertentu dalam upaya untuk mendapatkan hadiah atau menghindari hukuman.

- b. Dalam motivasi intrinsik, tindakanlah yang dianggap penting, di mana orang tersebut memiliki kendali untuk berpartisipasi dalam suatu kegiatan karena kemauan atau minat dari mereka sendiri. Sebaliknya, dalam motivasi ekstrinsik, fokusnya adalah pada hasil yang diperoleh saat tugas selesai. Artinya, hal itu membuat orang melakukan sesuatu untuk mendapatkan imbalan yang berwujud maupun tidak berwujud.
- c. Motivasi Intrinsik bertujuan untuk merawat, mengembangkan dan memuaskan diri sendiri dan juga mengidentifikasi potensi, serta mengeksplorasi kemampuan. Di sisi lain, tujuan dari motivasi ekstrinsik adalah untuk mendapatkan imbalan atau menghindari hasil negatif tertentu.
- d. Motivasi Intrinsik mampu memenuhi kebutuhan psikologis seseorang seperti kemandirian, kompetensi, dan lainnya. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik mencakup manfaat eksternal seperti uang, kekuasaan, ketenaran, dan lainnya.
- e. Dalam motivasi intrinsik, orang tersebut menikmati tugas, tetapi dalam motivasi ekstrinsik, orang tersebut menikmati penghargaan yang diterima saat menyelesaikan tugas.
- f. Motivasi intrinsik didorong oleh keinginan dan kebutuhan seseorang. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik didorong oleh sumber lain biasanya orang lain.

5.4. Teknik Metode Motivasi

Metode motivasi terdiri dari metode motivasi langsung (*Direction Motivation*) dan metode Motivasi tidak langsung (*Indirect Motivation*). Berikut ini penjelasan metode motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2014:149).

1. Motivasi Langsung (*Direction Motivation*), Metode langsung adalah motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.
2. Motivasi Tidak langsung (*Indirect Motivation*), Metode tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga karyawan betah dan bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Banyak sekali teknik yang dapat digunakan dalam kegiatan motivasi. Teknik-teknik tersebut masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Suatu teknik sangat baik diterapkan pada kondisi tertentu, tetapi kurang efektif pada kondisi yang lain. Oleh karena itu yang terpenting adalah bagaimana menentukan suatu teknik yang cocok pada kondisi yang ada, sehingga motivasi dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

1. Teknik Ajakan (Persuasi), Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara menjelaskan atau mengajak kelompok sasaran agar memahami dan mau menjadi warga belajar untuk belajar sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya. Pada teknik ini motivator menunjukkan manfaat dari suatu kegiatan atau program belajar dan menunjukkan akan bahayanya bila tidak mengikuti kegiatan belajar tersebut. Dengan harapan kelompok sasaran menyadari akan manfaat suatu kegiatan belajar dan termotivasi dirinya untuk melakukan kegiatan belajar yang dianjurkan tersebut.
2. Teknik Rangsangan (Stimulasi), Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara menjelaskan atau merangsang kelompok sasaran dengan imbalan tertentu sehingga

memahami dan mau menjadi warga belajar untuk belajar sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya. Pada teknik ini Motivator merangsang kelompok sasaran agar mau menjadi warga belajar untuk mengikuti program belajar yang akan dilaksanakan dengan cara menyediakan hadiah, memberikan berbagai bentuk penghargaan, dengan cara perlombaan atau pemberian harapan.

3. Teknik sangsi atau Paksaan Sosial, Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara menjelaskan dan menekankan akibat (sangsai) yang akan dialami oleh kelompok sasaran, sehingga mereka mengerti dan mau menjadi warga belajar untuk belajar sesuatu yang bermanfaat bagi dirinya. Pada teknik ini motivator memberikan ancaman ringan kepada kelompok sasaran yang tidak mau menjadi warga belajar tanpa alasan tertentu.
4. Teknik Riak Air, Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara menjelaskan atau menyampaikan pesan dengan menggunakan sasaran antara. Pada teknik ini motivator menyampaikan pesan yang isinya mengenai kegiatan belajar dengan menggunakan sasaran antara, kemudian sasaran antara tersebut tersebut akan menyebarkan kepada kelompok sasaran.
5. Teknik Tempat Strategis. Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara memilih tempat-tempat tertentu yang dianggap strategis seperti pasar, warung, surau, tempat-tempat hiburan dan lain-lain. Pada teknik ini motivator dalam menyampaikan motivasi selalu melihat situasi dimana motivasi itu dapat dilakukan.
6. Teknik Anjagsana (Kunjungan ke rumah/kunjungan keluarga) Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara mengunjungi atau mendatangi rumah kelompok sasaran. Pada teknik ini motivator mendatangi rumah kelompok sasaran dan di sana ia menjelaskan, mendiskusikan dan melakukan tanya jawab mengenai bahan atau materi motivasi dengan tujuan yang telah dirumuskan.
7. Kunjungan ketempat kerja Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara mendatangi tempat kerja kelompok sasaran. Pada teknik ini motivator menjelaskan, mendiskusikan dan melakukan tanya jawab dengan kelompok sasaran.
8. Teknik Undangan. Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara mengundang kelompok sasaran ke suatu tempat. Dalam memilih tempat untuk pelaksanaan motivasi hendaknya dipilih tempat yang mudah dijangkau oleh para kelompok sasaran seperti Balai Desa, Gedung Sekolah, Lapangan, Mesjid dan lain-lain sebagainya.
9. Teknik penggunaan Media Tertulis dan Media Non Tertulis. Suatu teknik motivasi yang dilakukan dengan cara menggunakan media tertulis dan media non tertulis kepada kelompok sasaran. Pada teknik ini motivator tidak mendatangi warga belajar secara langsung, tetapi ia menggunakan media baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis kepada warga belajar. Media tertulis yang sering digunakan dalam teknik ini adalah :
 - a. Bulletin
 - b. Poster
 - c. Leaflet
 - d. Folder dan lain sebagainya

Sedangkan media non tertulis yang sering dipakai adalah :

- a. Film
- b. Kaset

c. Siaran Radio

d. Slide dan sebagainya.

BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

6.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. (Simamora:2006:273). Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan.

Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

(Gomes:2003:197) Mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai scope yang lebih luas dibanding dengan pelatihan.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin:2001:217).

Hal serupa dikemukakan (Hadari:2005:208). Pelatihan adalah program-program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada

peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan ketrampilan bekerja (vocational) yang dapat digunakan dengan segera. (Sjafri :2003: 135).

6.2. Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Untuk menjalankan program pengembangan Sumber Daya Manusia maka perlu diperhatikan dan diketahui ruang lingkup dalam pengembangannya. Diantaranya yang menjadi perhatian adalah instansi, organisasi, lembaga pemerintah, dan lain sebagainya. Yang dimaksud ruang lingkup dalam pengembangan ini adalah sebagai berikut.

1. Merencanakan SDM (Sumber Daya Manusia) yang menjadi sasaran.
2. Menerapkan pendidikan dan pelatihan.
3. Mengelola SDM (Sumber Daya Manusia) yang menjadi sasaran.

Hal-hal yang dilakukan oleh sebuah lembaga atau organisasi dalam upaya pelaksanaan pengembangan Sumber Daya Manusia adalah :

1. Pelatihan
2. Pendidikan
3. Promosi
4. Konseling
5. Konferensi

Yang menjadi pokok bahasan utama adalah pelatihan dan pendidikan. Karena kedua hal ini sangat menunjang program pengembangan Sumber Daya Manusia.

Pendidikan dan pelatihan adalah program yang dilakukan untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan pekerja atau pegawai dalam peningkatan profesionalisme, keterampilan administrasi, keterampilan manajemen, dan keterampilan-keterampilan lain yang meliputi keterampilan individu dan kelompok.

6.3. Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Ada sejumlah metode yang dapat diambil dalam mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan, sesuai dengan situasi yang dihadapi perusahaan:

1. Pelatihan Karyawan

Metode ini membantu karyawan membangun pengetahuan dasar yang harus mereka miliki pada level atau posisi tertentu.

2. Coaching Efektif

Pemimpin atau jajaran manajemen dapat menjadi *coach* yang efektif bagi karyawan mereka. Selama bekerja, mereka dapat menggunakan berbagai situasi yang mereka hadapi sebagai momen belajar. Bahan belajar terbaik memang berasal dari rutinitas atau problem yang dihadapi karyawan sehari-hari.

3. Mentoring Kepemimpinan

Mentoring akan lebih efektif daripada melatih, memarahi, mengkritik, atau menegur karyawan. Dengan mentoring, karyawan akan lebih terbantu untuk melihat dampak

dari perilakunya, memunculkan rasa tanggung jawab pribadi, dan kemudian berkomitmen untuk membuat perubahan positif.

6.4. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora:2006:278) adalah: • Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.

1. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
2. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
4. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
5. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

6.5. Konsep Pengembangan SDM

Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini, guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Merupakan proses persiapan individu dalam organisasi untuk mempersiapkan tanggung jawab yang berbeda/ lebih tinggi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Didalamnya terdiri dari perencanaan, pendidikan dan pelatihan dan pengelolaan (management)

Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan atau Pengembangan

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut need assessment.
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan.
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan.
4. Mengevaluasi program

BAB VII

MANAJEMEN KINERJA SDM

7.1. Pengertian

Setiap organisasi dan perusahaan pasti mempunyai tujuan dan targetnya masing-masing yang digerakkan oleh para karyawan di perusahaan tersebut. Agar tujuan dapat tercapai secara maksimal, maka membutuhkan manajemen kinerja. Mungkin istilah ini terdengar asing bagi orang awam. Namun, bagi karyawan di sebuah perusahaan tentu paham jika divisi ini memiliki peran yang sangat krusial.

Manajemen kinerja adalah proses terpadu dalam sebuah organisasi yang dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang terlibat di dalamnya. Sejarah manajemen sumber daya manusia mengalami perjalanan yang panjang. Bahkan di dalamnya juga terdapat sejarah 8 jam kerja.

Manajemen kinerja bertujuan meningkatkan dan mendorong karyawan, agar dapat bekerja dengan penuh semangat, efisien, dan efektif. Selain itu, proses kerja yang benar dan kondusif akan membuat strategi bekerja produktif menjadi terlaksana dengan baik.

Manajemen kinerja dapat meningkatkan kemampuan karyawan melalui pengembangan keterampilan ataupun kemampuan lain yang dimiliki oleh SDM. Ada beberapa definisi terkait manajemen kinerja yang sebaiknya Anda ketahui. *

Bacal (2001:4) menyebutkan, manajemen kinerja adalah komunikasi yang dilakukan secara terus-menerus berdasarkan kemitraan antara seorang karyawan dengan penyelia atau atasannya.

Sementara itu, usaha, kegiatan, atau program yang dilaksanakan pemimpin perusahaan/organisasi dengan tujuan mengarahkan dan membantu karyawan meningkatkan prestasi kerjanya juga bisa diartikan sebagai manajemen kinerja menurut Ruky (2001:6). Dengan kata lain, ada Pengaruh Kualitas Tindakan terhadap Pencapaian Hasil yang Optimal

7.2. Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

1. Kejujuran, Prinsip utama dalam manajemen kinerja yaitu komunikasi yang dilandaskan pada kejujuran antara karyawan, atasan dan rekan kerja.
2. Pelayanan, Prinsip ini berfokus pada pelayanan yang akan diberikan kepada karyawan saat mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya.
3. Tanggung Jawab, Prinsip ini diperlukan suatu pemahaman dan penerimaan mengenai tanggung jawab guna tercapainya tujuan organisasi.
4. Bermain, Dengan prinsip ini, karyawan akan bekerja dengan hati yang lebih ringan dan tidak menganggap pekerjaannya sebagai beban.
5. Rasa kasihan, Yang dimaksud pada prinsip ini yaitu seorang atasan yang memiliki pemahaman dan rasa empati terhadap karyawannya.
6. Perumusan Tujuan, Dalam prinsip ini, hal pertama yang harus dilakukan dalam manajemen kinerja yaitu perumusan tujuan terlebih dahulu.
7. Kerja Sama, Pada prinsip ini, harus lebih mementingkan kerja sama antara atasan dan bawahan.

8. Berkelanjutan, Pada prinsip ini manajemen kinerja harus berkelanjutan secara terus-menerus, sehingga mampu memperbaiki kinerja SDM dan perusahaan.
9. Komunikasi Dua Arah, Pada prinsip ini karyawan dan manajemen harus menerapkan komunikasi yang efektif, agar dapat memahami satu dengan yang lain.
10. Umpan Balik, Manajemen kinerja harus bersifat umpan balik berdasarkan pengetahuan dan pengalaman.

7.3. Ruang Lingkup Manajemen

1. Lingkungan Luar (Eksternal) terdiri dari :
 - a. Lingkungan Umum, meliputi ekonomi, politik, hukum, sosio cultural (budaya), teknologi, dimensi internasional (seperti globalisasi dan paham ekonomi), dan kondisi lingkungan alam.
 - b. Lingkungan Khusus (Tugas), meliputi pemilik (stockholder), customer, klien, pemasok (suplier), pesaing, suplai tenaga kerja, badan pemerintah, lembaga keuangan, media, dan serikat pekerja.
2. Lingkungan Dalam (Internal) terdiri dari :
 - a. Manusia (specialized dan manajerial personal).
 - b. Financial (sumber, alokasi, dan control dana).
 - c. Fisik (gedung, kantor, dll).
 - d. Sistem dan Teknologi.
 - e. Sistem Nilai dan Budaya Organisasi.

7.4. Indikator Kinerja Karyawan

1. Mutu, Mutu kinerja karyawan diukur dari kualitas dan kesempurnaan dari tugas terhadap keahlian karyawan. Indikator ini sangat penting untuk suatu kemajuan atau kemunduran posisi suatu perusahaan atau organisasi
2. Kuantitas, Kuantitas merupakan jumlah kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan. Jumlah kinerja dapat diukur sesuai dengan target ketika perencanaan deskripsi kerja. Sehingga pengukuran kuantitas kinerja akan lebih mudah dilakukan oleh pengelola perusahaan atau organisasi.
3. Ketepatan Waktu, Ketepatan waktu merupakan hal penting dalam kinerja. Indikator yang satu ini menjadi kunci yang penting dari ketepatan sebuah target.
4. Efektivitas Penggunaan Sumber Daya, selain kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, pengelola perusahaan atau organisasi juga dapat menjadi efektivitas penggunaan sumber daya sebagai indikator kinerja karyawan. Semakin karyawan efektif dalam menggunakan sumber daya seperti tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku kemudian kinerja yang dihasilkan semakin baik maka kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik. Efektivitas penggunaan sumber daya sangat berpengaruh terutama dalam mengoptimalkan sumber daya yang ada serta menghasilkan kinerja yang maksimal demi pencapaian target perusahaan atau organisasi.

7.5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi adalah upaya untuk menilai proses pelaksanaan rencana berdasarkan rencana yang telah dibuat. Evaluasi kinerja merupakan bagian esensial dari manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia. Evaluasi kinerja pada dasarnya dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kadar profesionalisme karyawan. Penilaian kinerja dimaksudkan

untuk menilai dan mencari jenis perlakuan yang tepat sehingga karyawan dapat berkembang lebih cepat sesuai dengan harapan. Salah satu penyebab rendahnya kinerja para karyawan Indonesia adalah evaluasi kinerja mereka tidak dilaksanakan secara sistematis dan tidak mengacu pada kaidah-kaidah sains. Buku ini mencoba untuk menguraikan teori tentang evaluasi kinerja, sehingga pembaca diharapkan mempunyai kompetensi untuk mendesain dan mengembangkan sistem evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja pada karyawan adalah hal yang sangat penting dan cukup umum dilakukan oleh setiap perusahaan. Kenapa cukup umum? Karena meskipun setiap perusahaan melaksanakan evaluasi, belum tentu evaluasi tersebut berjalan efektif.

Hasibuan mendefinisikan penilaian kerja sebagai aktivitas bagi para manajer untuk melakukan evaluasi terhadap tingkah laku berprestasi para karyawan yang dilanjutkan dengan menentukan kebijaksanaan kedepannya. Hal yang berkaitan dengan penilaian kinerja seperti penilaian loyalitas, kejujuran, kepemimpinan, teamwork, dedikasi serta partisipasi.

Tujuan Evaluasi Kerja:

1. Menumbuhkan dan meningkatkan sikap saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

BAB VIII

PENINGKATAN KINERJA PADA ORGANISASI

8.1. Pengertian

Sebagai individu maupun sebuah organisasi, untuk mampu bertahan dan berkembang di era persaingan ini perlu menunjukkan kinerja yang meningkat. Sebagai seorang individu, modal dasar untuk mampu menunjukkan kinerja adalah penguasaan keahlian (kompetensi) yang mencakup: kompetensi secara teknikal yaitu penguasaan atas bidang keilmuan tertentu seperti bidang teknologi, bidang hukum, bidang ekonomi, dll. Kompetensi secara manajerial, hal ini dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam bidang kepemimpinannya untuk memberdayakan segala sumberdaya yang tersedia. Kompetensi perilaku, dalam hal ini menyangkut etika, penguasaan emosi, motivasi dan tingkat kebijaksanaan seseorang. Penguasaan individu atas ketiga hal tersebut, menyebabkan seseorang akan mampu menunjukkan kinerja yang baik dimanapun berada.

Dalam sebuah organisasi yang dibangun oleh sebuah sistem yang terdiri dari SDM, peralatan dan sarana-prasarana, keuangan, dan mekanisme kerja, akan menjadi sebuah organisasi yang berkinerja baik jika terjasi sinergi antara komponen tersebut. Organisasi yang dinamis akan selalu meningkatkan produktivitasnya serta mempertahankan hal yang menjadi keunggulan kompetitif mereka. Memperhatikan sumber daya fisik, keuangan, kemampuan memasarkan, serta sumber daya manusia adalah beberapa faktor penting yang disyaratkan bagi organisasi untuk tetap kompetitif (Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw, 2006). Banyak perusahaan dan organisasi bisnis menggunakan konsep dan ide-ide baru untuk membantu mengelola lebih baik dari hari ke hari kegiatan atau bisnisnya.

Keterlibatan orang pada proses yang baru dapat menyita waktu banyak, mereka melupakan aspek yang lebih penting, terutama kebutuhan untuk fokus pada manfaat dan hasil. Pada tahap awal, pemenuhan kualitas sangat menyita kegiatan, terutama pengisian format-format dan dokumen-dokumen lainnya harus sesuai dengan manual dokumen mutu. Sehingga fokus pada pengisian dokumen itu sendiri, daripada proses-proses yang semestinya dipahami dan ditingkatkan. Organisasi perlu untuk berfokus pada elemen-elemen penting kinerja. Meskipun berbagai metoda pengukurannya berbeda (balanced Scorecard, Six sigma, dll), yang penting adalah mencapai perbaikan dan perbaikan yang diharapkan, peningkatan manfaat dan nilai yang harus dicapai.

Konsep Kinerja Organisasi, Konsep kinerja (Performance) sebagai sebuah pencapaian hasil atau degree of accomplishment (Rue dan Byars, 1981 dalam Keban 1995). Hal ini berarti bahwa, kinerja suatu organisasi itu dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya. Mengingat bahwa misi suatu organisasi itu adalah untuk mencapai tujuan tertentu yang sudah ditetapkan sebelumnya, maka informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Informasi tentang kinerja organisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang tidak mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Untuk menilai kinerja organisasi ini tentu saja diperlukan indikator-indikator atau kriteria-kriteria untuk mengukurnya secara jelas. Tanpa indikator dan kriteria yang jelas tidak akan ada arah yang dapat digunakan untuk menentukan mana yang relatif lebih efektif diantara : alternatif alokasi sumber daya yang berbeda; alternatif desain-desain organisasi yang berbeda; dan diantara pilihan-pilihan pendistribusian tugas dan wewenang yang berbeda (Bryson, 2002). Sekarang permasalahannya adalah kriteria apa yang digunakan untuk menilai organisasi. Sebagai sebuah pedoman, dalam menilai kinerja organisasi harus dikembalikan pada tujuan atau alasan dibentuknya suatu organisasi. Misalnya, untuk sebuah organisasi privat/swasta yang bertujuan untuk menghasilkan keuntungan dan barang yang dihasilkan, maka ukuran kinerjanya adalah seberapa besar organisasi tersebut mampu memproduksi barang untuk menghasilkan keuntungan bagi organisasi. Indikator yang masih bertalian dengan sebelumnya adalah seberapa besar efficiency pemanfaatan input untuk meraih keuntungan itu dan seberapa besar effectivity process yang dilakukan untuk meraih keuntungan tersebut.

Sementara itu ada indikator yang sering kali digunakan untuk mengukur kinerja organisasi privat/publik seperti : work load/demam, economy, efficiency, effectiveness dan equity (Sclim dan Wood ward, 1992 dalam Keban, 1995) productivity (Perry, 1990 dalam Dwiyanto, 1995). Dalam organisasi publik, sulit untuk ditemukan alat ukur kinerja yang sesuai (Fynn, 1986, Jackson dan Palmer, 1992 dalam Bryson, 2002). Bila dikaji dari tujuan dan misi utama kehadiran organisasi publik adalah untuk memenuhi kebutuhan dan melindungi kepentingan publik, kelihatannya sederhana sekali ukuran kinerja organisasi publik, namun tidaklah demikian kenyataannya, karena hingga kini belum ditemukan kesepakatan tentang ukuran kinerja organisasi publik.

Berkaitan dengan kesulitan yang terjadi dalam pengukuran kinerja organisasi publik ini dikemukakan oleh Dwiyanto (1995: 1), “kesulitan dalam pengukuran kinerja organisasi pelayanan publik sebagian muncul karena tujuan dan misi organisasi publik seringkali bukan hanya kabur akan tetapi juga bersifat multidimensional. Organisasi publik memiliki stakeholders yang jauh lebih banyak dan kompleks ketimbang organisasi swasta. Stakeholders dari organisasi publik seringkali memiliki kepentingan yang berbenturan satu dengan yang lainnya, akibatnya ukuran kinerja organisasi publik dimata para stakeholders juga menjadi berbeda-beda”. Namun ada beberapa indikator yang biasanya digunakan untuk mengukur kinerja birokrasi publik (Dwiyanto, 1995) yaitu sebagai berikut :

1. Produktivitas, Konsep produktivitas tidak hanya mengukur tingkat efisiensi, tetapi juga efektivitas pelayanan. Produktivitas pada umumnya dipahami sebagai rasio antara input dengan output.
2. Kualitas Layanan, Kepuasan masyarakat bisa menjadi parameter untuk menilai kinerja organisasi publik.
3. Responsivitas, adalah kemampuan organisasi untuk mengenali kebutuhan masyarakat menyusun agenda dan prioritas pelayanan dan mengembangkan program-program pelayanan publik sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi masyarakat.
4. Responsibilitas, menjelaskan apakah pelaksanaan kegiatan organisasi publik itu dilakukan sesuai dengan prinsip-prinsip administrasi yang benar atau sesuai dengan kebijakan organisasi, baik yang eksplisit maupun implisit (Lenvine, 1990)
5. Akuntabilitas, Akuntabilitas publik menunjukkan pada seberapa besar kebijakan dan kegiatan organisasi publik tunduk kepada para pejabat politik yang dipilih oleh rakyat, asumsinya adalah bahwa para pejabat politik tersebut karena dipilih oleh rakyat, dengan sendirinya akan selalu merepresentasikan kepentingan rakyat.

Kumorotomo (1995) menggunakan beberapa kriteria untuk dijadikan pedoman dalam menilai kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain adalah berikut ini:

1. Efisiensi, Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dan rasionalitas ekonomis.
2. Efektivitas, Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tersebut tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan organisasi rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi serta fungsi agen pembangunan.
3. Keadilan, Keadilan mempertanyakan distribusi dan alikasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik.
4. Daya Tanggap, Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan publik merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggungjawabkan secara transparandemi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

8.2. Strategi Pelatihan

Strategi pelatihan HRM adalah cara dan langkah-langkah yang digunakan untuk memberikan pelatihan yang memiliki berbagai tujuan pengembangan potensi pada diri Anda. Dalam memaksimalkan potensi pada diri seseorang, terkadang berbagai jenis pelatihan juga dibutuhkan untuk memperlihatkan potensi yang tak terlihat tersebut. Sebagai seorang pekerja, baik pekerja wirausaha maupun pekerja kantoran, mengikuti berbagai jenis pelatihan pun menjadi salah satu hal yang wajib untuk Anda lakukan. Berbagai jenis pelatihan HRM juga akan Anda dapatkan selama Anda bekerja. Apabila Anda ingin mengetahui pelatihan apa yang paling baik untuk Anda, maka berikut ini merupakan beberapa strategi pelatihan HRM terbaik yang mungkin Anda ikuti.

1. Berdasarkan Potensi yang Dibutuhkan. Jenis strategi pelatihan HRM yang banyak digunakan adalah jenis pelatihan dimana materinya akan diberikan berdasarkan kemampuan khusus yang dibutuhkan oleh para peserta pelatihan. Hal ini sering kali dilakukan oleh pihak HRM atau Human Resource Management yang banyak memberikan pelatihan untuk berbagai jenis kemampuan yang akan dimaksimalkan. Pelatihan inipun akan diadakan secara rutin oleh berbagai perusahaan agar para peserta yang juga merupakan karyawan perusahaan tersebut dapat mengembangkan potensi yang dimiliki sekaligus memberikan pengalaman berupa berbagai jenis pelatihan yang sangat dibutuhkan oleh para peserta. Apabila pelatihan dapat dilakukan dengan seluruh proses yang berjalan dengan lancar, maka strategi pelatihan tersebut dapat dikatakan berhasil.
2. Berdasarkan Kebutuhan Perusahaan, Selain jenis pelatihan yang diberikan berdasarkan kebutuhan akan pengembangan potensi yang dibutuhkan oleh para peserta, ada juga strategi pelatihan HRM yang juga diberikan berdasarkan kebutuhan perusahaan tersebut akan diberikan kepada para karyawan perusahaan yang bersangkutan. Pelatihan akan dititik beratkan pada kebutuhan yang dimiliki oleh perusahaan dan akan dilatihkan untuk para karyawan perusahaan. Strategi tersebut terbukti cukup efektif untuk mengembangkan sebuah perusahaan. Dengan mengadakan berbagai jenis pelatihan HRM, maka perusahaan yang bersangkutan juga akan mendapatkan berbagai dampak positif untuk jangka panjang. Strategi pelatihan HRM juga dapat menentukan keberhasilan pelatihan yang diadakan oleh perusahaan

dan memberikan kemampuan serta potensi tambahan untuk seluruh peserta yang mengikuti pelatihan tersebut.

Pendekatan strategi

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pelanggan dalam hal rencana organisasi strategis rencana strategis SDM rencana pengembangan pribadi dan fokus pada wawancara yang komprehensif atau kelompok focus

1. Menetapkan kesenjangan pembangunan sekarang dan masa depan
2. Tetapkan tujuan pelatihan organisasi
3. Buat rencana pelatihan aksi yang harus memastikan bahwa sistem yang diperlukan berada di tempat akses sumber daya sumber atau desain pelatihan dan posisi pelatihan. Pelatihan kemudian harus disampaikan dan terkoordinasi
4. Monitor pelatihan
5. Mengevaluasi pelatihan oleh penilaian dan verifikasi dan
6. Merevisi pelatihan dan / atau rencana pelatihan

Dalam rangka untuk membawa tentang hasil terbaik untuk strategi pelatihan pelatihan produk atau jasa harus dipasarkan dan dipromosikan dengan memanipulasi berikut Produk / Jasa – menjaga tepi pelatihan pemotongan dan masa depan fokus. Pastikan ada transfer praktis belajar menempatkan jaringan dukungan pembangunan di tempat dan memastikan keselarasan dengan standar kualitas.

1. Promosi, berkomitmen untuk sistem pelatihan nilai inti. Buat sebuah slogan atau tagline untuk merek pelatihan Anda. Menjembatani kesenjangan antara persepsi dan realitas. Berikan pelatihan kepribadian dan merek dan ingat pelanggan Anda karyawan Anda adalah pelanggan ingin tahu Apa untungnya bagi saya.
2. Harga – biaya pelatihan akurat dan menghitung nilai yang diterima.
3. Tempat memutuskan antara on-the-job kelas pembelajaran jarak jauh berbasis web dan belajar virtual. Akses lokasi dan distribusi merupakan kunci untuk dipertimbangkan
4. Kebutuhan, Rakyat – membangun apa yang pelanggan Anda inginkan dan butuhkan. Pastikan pelanggan Anda tahu pelatihan yang memenuhi kebutuhan mereka dan bahwa kebutuhan menyediakan dasar untuk keputusan dalam semua bidang lainnya.
5. Manajemen Proyek – Menetapkan peran dan tanggung jawab. Aksi Rencana Pelatihan dan Pengembangan Strategis. Memantau dan mengevaluasi kemajuan dan membuat penyesuaian jika diperlukan.

8.3. Pengertian Penghargaan

Reward adalah suatu bentuk penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada seseorang atau kelompok karena telah berperilaku baik, melakukan suatu keunggulan atau prestasi, memberikan suatu sumbangsih, atau berhasil melaksanakan tugas yang diberikan sesuai target yang ditetapkan. Istilah reward berasal dari bahasa Inggris yang artinya hadiah, penghargaan atau imbalan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai reward atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang dan memotivasi mereka agar mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Besar kecilnya reward yang diberikan bergantung kepada banyak hal, terutama

ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk reward ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa reward tersebut diberikan.

Sistem penghargaan (reward system) terdiri atas semua komponen organisasi, termasuk orang-orang, proses, aturan dan prosedur, serta kegiatan pengambilan keputusan, yang terlibat dalam mengalokasikan kompensasi dan tunjangan kepada pegawai sebagai imbalan untuk kontribusi mereka pada organisasi. Reward tidak hanya diukur dengan materi, akan tetapi juga dipengaruhi oleh interaksi antara manusia serta lingkungan organisasi, pada saat tertentu manusia terangsang dengan insentif ekonomi atau materi (material incentives) atau keuntungan-keuntungan ekonomi (economic rewards).

Berikut definisi dan pengertian reward dari beberapa sumber buku:

1. Menurut Arikunto (1993), reward adalah sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.
2. Menurut Djamarah (2008), reward adalah memberikan sesuatu kepada orang lain sebagai penghargaan atau kenang-kenangan/cenderamata.
3. Menurut Sastrohadiwiryo (2009), reward adalah imbalan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menurut Leman (2000), reward adalah sesuatu yang diberikan kepada perorangan atau kelompok jika mereka melakukan suatu keunggulan di bidang tertentu.
5. Menurut Slameto (2010), reward adalah suatu penghargaan yang diberikan guru kepada siswa sebagai hadiah karena siswa tersebut telah berperilaku baik dan sudah berhasil melaksanakan tugas yang diberikan guru dengan baik.
6. Menurut Purwanto (2011), reward adalah alat untuk mendidik anak-anak supaya anak merasa senang karena perbuatan atau pekerjaannya mendapat penghargaan.

8.3.1. Fungsi dan Tujuan Penghargaan (*Reward*)

Tujuan yang dicapai dalam pemberian reward adalah meningkatkan motivasi intrinsik dari motivasi ekstrinsik, yaitu seseorang harus melakukan suatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran orang itu sendiri. Pemberian reward diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara atasan dengan bawahan atau guru dengan murid, karena reward adalah bagian dari rasa sayang kepada sesama.

Menurut Gibson dkk (1997), tujuan pemberian reward adalah sebagai berikut:

1. **Menarik (attract)**. Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.
2. **Mempertahankan (retain)**. Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem reward yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.
3. **Memotivasi (motivate)**. Sistem reward yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Menurut Handoko (2000), terdapat beberapa fungsi reward, yaitu: Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.

1. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
2. Bersifat Universal.

8.3.2. Jenis-jenis Penghargaan (*Reward*)

Menurut Mahsun (2006), terdapat dua jenis reward berdasarkan tujuan reward yang ingin dicapai, yaitu:

1. **Penghargaan Sosial (social rewards).** Penghargaan sosial berkaitan dengan pujian dan pengakuan diri yang diperoleh baik dari dalam maupun luar organisasi. Penghargaan sosial merupakan faktor penghargaan ekstrinsik (extrinsic rewards) yang diperoleh dari lingkungannya. Penghargaan sosial ini dapat berupa materi finansial dan piagam penghargaan.
2. **Penghargaan Psikis (psychic rewards).** Penghargaan psikis berkaitan dengan harga diri (self esteem), kepuasan diri (self satisfaction), dan rasa bangga atas hasil yang dicapai. Penghargaan psikis (psychic rewards) merupakan penghargaan intrinsik (intrinsic rewards) yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan, dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya sehingga mendatangkan kepuasan bagi dirinya sendiri.

Menurut Djamarah (2008), terdapat empat jenis reward berdasarkan bentuk reward yang diberikan, yaitu:

1. **Pujian.** Pujian merupakan salah satu bentuk reward yang paling mudah dilakukan. Pujian dapat berupa kata-kata, seperti: bagus, baik, bagus sekali, dan sebagainya. Selain pujian berupa kata-kata, pujian dapat juga berupa isyarat atau pertanda, misalnya dengan menunjukkan ibu jari (jempol), dengan menepuk bahu siswa, dengantepuk tangan, dan sebagainya.
2. **Penghormatan.** Reward berupa penghormatan ada dua macam, yang pertama berbentuk semacam penobatan, yaitu anak yang mendapat penghormatan diumumkan dan ditampilkan dihadapan teman sekelas, termasuk satu sekolah atau mungkin dihadapan orang tua murid. Penghormatan kedua berbentuk pemberian kekuasaan untuk melakukan sesuatu, misalnya siswa yang mendapat nilai tertinggi saat mengerjakan soal latihan dipilih sebagai ketua kelompok diskusi.
3. **Hadiah.** Hadiah yang dimaksud disini adalah reward yang berbentuk barang. Hadiah yang diberikan dapat berupa alat-alat keperluan sekolah, seperti pensil, penggaris, buku, penghapus, dan sebagainya. Reward berupa hadiah disebut juga reward materil.
4. **Tanda Penghargaan.** Reward yang berupa tanda penghargaan disebut juga dengan reward simbolis. Tanda penghargaan tidak dinilai dari segi harga dan kegunaan barang-barang tersebut, melainkan tanda penghargaan yang dinilai dari segi kesan atau nilai kegunaannya.

Sedangkan menurut Ivancevich dkk (2006), reward dibagi dalam dua kelompok, yaitu penghargaan ekstrinsik (extrinsic rewards) dan penghargaan intrinsik (intrinsic rewards). Adapun penjelasan kedua reward tersebut adalah sebagai berikut.

1. Penghargaan ekstrinsik (extrinsic rewards)

Penghargaan ekstrinsik adalah suatu penghargaan yang datang dari luar diri orang tersebut. Penghargaan ekstrinsik dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

a. Penghargaan finansial, terdiri dari:

- 1) **Gaji dan upah.** Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan atau dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima

seseorang dari sebuah perusahaan. Upah adalah imbalan yang dibayarkan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- 2) **Tunjangan karyawan.** Tunjangan seperti dana pensiun, perawatan di rumah sakit dan liburan. Pada umumnya merupakan hal yang tidak berhubungan dengan kinerja karyawan, akan tetapi didasarkan pada senioritas atau catatan kehadiran.
- 3) **Bonus/insentif.** Bonus atau insentif adalah tambahan-tambahan imbalan diatas atau di luar gaji/upah yang diberikan organisasi.

b. Penghargaan non finansial, terdiri dari:

- 1) Penghargaan interpersonal atau biasa yang disebut dengan penghargaan antar pribadi, manajer memiliki sejumlah kekuasaan untuk mendistribusikan penghargaan interpersonal, seperti status dan pengakuan.
- 2) Promosi. Manajer menjadikan penghargaan promosi sebagai usaha untuk menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Kinerja jika diukur dengan akurat, sering kali memberikan pertimbangan yang signifikan dalam alokasi penghargaan promosi.

2. Penghargaan intrinsik (intrinsic rewards)

Penghargaan intrinsik adalah suatu penghargaan yang diatur oleh diri sendiri.

Penghargaan ini dibagi menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. **Penyelesaian (completion).** Kemampuan memulai dan menyelesaikan suatu pekerjaan atau proyek merupakan hal yang sangat penting bagi sebagian orang. Orang-orang seperti ini menilai apa yang mereka sebut sebagai penyelesaian tugas. Beberapa orang memiliki kebutuhan untuk menyelesaikan tugas dan efek dari menyelesaikan tugas bagi seseorang merupakan suatu bentuk penghargaan pada dirinya sendiri.
- b. **Pencapaian (achievement).** Pencapaian merupakan penghargaan yang muncul dalam diri sendiri, yang diperoleh ketika seseorang meraih suatu tujuan yang menantang.
- c. **Otonomi (autonomy).** Sebagian orang menginginkan pekerjaan yang memberikan hak untuk mengambil keputusan dan bekerja tanpa diawasi dengan ketat. Perasaan otonomi dapat dihasilkan dari kebebasan melakukan apa yang terbaik oleh karyawan dalam situasi tertentu.
- d. **Pertumbuhan pribadi (personal Growth).** Pertumbuhan pribadi dari setiap orang merupakan pengalaman yang unik. Seseorang yang mengalami pertumbuhan semacam itu bisa merasakan perkembangan dirinya dan bisa melihat bagaimana kemampuannya dikembangkan. Sebagian orang sering kali merasa tidak puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka jika tidak diizinkan atau didorong untuk mengembangkan keterampilan mereka.

8.3.3. Syarat dan Sistem Pemberian Penghargaan (Reward)

Sistem reward yang baik dapat memotivasi orang serta memuaskan mereka sehingga dapat menumbuhkan komitmen terhadap organisasi. Reward yang kurang baik justru sering gagal dalam memotivasi dan menumbuhkan semangat peningkatan produktivitas. Meskipun motivasi uang dan waktu yang sangat besar untuk sistem reward organisasi, dampak motivasi yang diinginkan sering tidak tercapai.

Menurut Mahsun (2006), terdapat beberapa syarat yang harus dipenuhi dalam pemberian reward atau penghargaan, yaitu sebagai berikut:

1. **Goal congruence (kesesuaian tujuan).** Setiap organisasi publik pasti mempunyai tujuan yang hendak dicapai. Sedangkan setiap individu dalam organisasi mempunyai tujuan individual yang sering tidak selaras dengan tujuan organisasi. Dengan demikian, reward harus diciptakan sebagai jalan tengah agar tujuan organisasi dapat dicapai tanpa mengorbankan tujuan individual, dan sebaliknya tujuan individual dapat tercapai tanpa harus mengorbankan tujuan organisasi.
2. **Equity (keadilan).** Reward harus dialokasikan secara proporsional dengan mempertimbangkan besarnya kontribusi setiap individu dan kelompok. Dengan demikian siapa yang memberikan kontribusi tinggi maka rewardnya juga akan tinggi, sebaliknya siapa yang memberi kontribusi yang rendah maka rewardnya juga akan rendah.
3. **Equality (kemerataan).** Reward juga harus didistribusikan secara merata bagi semua pihak (individu/kelompok) yang telah menyumbangkan sumber dayanya untuk tercapainya produktivitas.
4. **Kebutuhan.** Alokasi reward kepada pegawai seharusnya mempertimbangkan tingkat kebutuhan utama dari pegawai. Reward yang berwujud finansial tidak selalu sesuai dengan kebutuhan utama pegawai.

Selain itu menurut Ghani (2003), suatu reward atau penghargaan dapat berjalan dengan baik apabila memenuhi beberapa persyaratan yaitu sebagai berikut:

1. Dilakukan secara adil dan tidak pilih kasih, diberlakukan untuk semua anggota organisasi perusahaan.
2. Ada aturan yang jelas/transparan dan accountable, sehingga setiap pekerjaan tahu persis rambu-rambu sistem dan prosedur.
3. Diberlakukan secara konsisten dan konsekuen. Pemberian reward yang berhasil dapat meningkatkan tangible outcomes seperti individual, kelompok, kinerja organisasi, kuantitas, dan kualitas kerja. Selain itu reward juga dapat mengarahkan tindakan dan perilaku dalam team work, kerja sama dan pengambilan resiko, serta kreativitas.

Menurut Siagian (1995), sistem atau tahapan dalam pemberian reward atau penghargaan adalah sebagai berikut:

1. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
2. Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian poin untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.
4. Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

8.4. Arti penting penghargaan

Pernahkah Anda melihat seorang karyawan yang berprestasi merasa kurang bersemangat dalam bekerja? Jika iya, jangan langsung menegur atau memarahi mereka.

Bukan karena malas atau lelah, bisa jadi performa yang turun itu diakibatkan karena kurangnya reward atau apresiasi dari Anda.

Disadari atau tidak, saat ini masih banyak perusahaan kecil maupun besar yang belum menyadari pentingnya reward bagi karyawan. Padahal ada beberapa poin krusial yang jadi alasan mengapa reward begitu penting bagi karyawan. Apa saja? Berikut ulasannya:

1. Membuat karyawan lebih gembira dan produktif presentase motivasi kerja untuk karyawan. Karyawan yang bahagia akan lebih produktif (Sumber: [instagram.com/ruangkerja](https://www.instagram.com/ruangkerja)). Reward atau apresiasi yang diberikan pada karyawan tidak melulu harus berupa uang atau barang. Pujian seperti “Good job!” atau “Wahide kamu menarik juga ya,” nyatanya sudah mampu membuat karyawan merasamenang. Tanpa disadari kalimat positif seperti tadi mampu membuat karyawan Anda merasa senang dan dihargai lho. Dengan begitu, selain membuat suasana kantormenyenangkan, pujian yang tadi Anda berikan bisa mendorong karyawan semakin aktif dan produktif di kantor.
2. Mendekatkan hubungan atasan dan karyawan motivasi kerja karyawan. Pimpinanyang sering memberi reward akan lebih dekat dengan karyawannya (Sumber: [money.usnews.com](https://www.money.usnews.com)). Manfaat lain reward bagi karyawan adalah mampu mendekatkan hubungan dengan atasan. Seorang atasan yang sering memberikan reward pada karyawannya dijamin akan memiliki relasi lebih dekat dibanding bos yang hanya senang memerintah. Bahkan seperti yang dilansir dari Forbes (2017), 90 persen karyawan yang sering mendapat penghargaan dari atasannya menunjukkan punya rasa kepercayaan tinggi pada atasannya tersebut. Hal tersebut tentu penting karena rasa nyaman dan percaya antara atasan dan karyawan mampu membuat situasi organisasi lebih kondusif.
3. Mengurangi tingkat turnout. Kurangnya reward dapat meningkatkan turnover. Kurangnya reward dapat meningkatkan turnover (Sumber: [bmmagazine.co.uk](https://www.bmmagazine.co.uk)). Banyaknya karyawan yang keluar tentu membuat perusahaan rugi. Tidak hanya rugi karena kehilangan karyawan potensial, perusahaan juga bisa merugi akibat harus kembali mengeluarkan biaya pelatihan bagi karyawan baru.
4. Meningkatkan reputasi perusahaan motivasi karyawan meningkatkan reputasi perusahaan. Reward pada karyawan dapat membantu meningkatkan reputasi perusahaan (Sumber: [manufacturingglobal.com](https://www.manufacturingglobal.com)). Saat seorang karyawan keluar dari perusahaan, itu berarti gambaran perusahaan Anda juga akan ikut bersamanya. Jika ia membagikan hal yang baik dari perusahaan, Anda tentu tidak akan rugi. Namun, bagaimana jika yang dibagikan adalah sifat buruk perusahaan, seperti atasan yang tidak pernah memberi reward pada karyawan? Karena itu mulai sekarang jangan pelit untuk memberikan apresiasi pada karyawan Anda ya.
5. Memicu karyawan mewujudkan goals perusahaan motivasi karyawan untuk mewujudkan goals perusahaan. Karyawan yang produktif dan bahagia akan memicu wujudkan goals perusahaan (Sumber: [inc.com](https://www.inc.com)). Seperti yang dikatakan pada poin pertama, seorang karyawan yang sering mendapatkan reward akan cenderung lebih bahagia dan produktif. Dengan perasaan senang, karyawan akan memiliki semangat tinggi untuk berkompetisi dan mencapai target yang telah ditentukan. Hal ini tentu sangat positif bagi perusahaan Anda sebab goals atau tujuan dari perusahaan akan lebih cepat tercapai. Itu tadi 5 alasan pentingnya rewards bagi karyawan. Tidak harus memberikan bonus berupa uang atau barang, Anda sebagai pimpinan juga bisa memberikan pujian sebagai bentuk apresiasi. Dengan sering memberikan reward, dijamin karyawan akan meningkatkan motivasi kerja, produktivitas meningkat, dan membuat perusahaan semakin maju. Selamat mencoba Rekan Kerja! Untuk melihat

artikel lain yang bermanfaat bagi karier atau perusahaan Anda, silakan mengunduh aplikasi ruangkerja di Play Store atau App Store.

BAB IX

MANAJEMEN KOMPENSASI

9.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima baik berupa fisik maupun nonfisik.. Bisa juga berarti seluruh imbalan yang diterima oleh seorang pekerja/karyawan atas jasa atau hasil dari pekerjaannya dalam sebuah perusahaan. Kompensasi yang diterima dapat berupa uang, barang, secara langsung maupun tidak langsung. Kompensasi biasanya diberikan oleh atasan kepada karyawannya sebagai tanda bahwa karyawan tersebut telah bekerja dengan keras. Tentu saja hal tersebut bisa menjadi motivasi yang baik untuk para karyawan agar mau bekerja lebih keras lagi untuk kemajuan perusahaan.

Arti pemberian kompensasi juga bisa menjadi sebuah sistem *reward* yang bagus di dalam perusahaan. Misalnya, adalah dengan mengadakan kompetisi karyawan berprestasi. Dengan demikian, para karyawan akan semakin semangat dan tentu saja ini akan menjadi citra yang baik bagi perusahaan.

Pemberian kompensasi juga menandakan bahwa perusahaan bersikap adil terhadap karyawannya. Pekerja yang rajin bisa mendapat kompensasi dan hal tersebut diberikan tidak hanya sekali dua kali. Bisa jadi dalam satu bulan atau dalam satu minggu.

Jenis-Jenis kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Berikut adalah jenis-jenisnya baik dalam bentuk finansial atau non finansial:

1. Pengertian Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung artinya merupakan segala macam imbalan yang berwujud uang. Misalnya seperti gaji, tunjangan, THR, bonus, komisi, insentif, pembayaran prestasi, pembagian laba perusahaan, dan opsi saham. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang paling sering diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Selain itu, kompensasi langsung juga lebih mudah untuk dicatat dalam administrasi keuangan perusahaan karena diberikan secara langsung dengan jumlah yang jelas dan tertulis.

2. Arti Kompensasi Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung artinya apa? Bisa dibidang kompensasi jenis tidak langsung juga bisa berupa uang. Tetapi tidak dalam bentuk secara cash, melainkan perusahaan memberikannya melalui pihak ketiga. Misalnya seperti ketika perusahaan mengikutkan karyawan ke dalam program asuransi atau hadiah yang melibatkan pihak ketiga. Perusahaan yang menanggung semua biaya yang diberikan kepada pihak ketiga tersebut sehingga karyawan tersebut bisa menikmati kompensasi tidak langsung.

3. Pengertian Kompensasi Nonfinansial

Kompensasi ini juga merupakan kompensasi yang sering diberikan oleh perusahaan. Lalu apa itu kompensasi nonfinansial? Kompensasi nonfinansial diberikan kepada karyawan tidak dalam bentuk uang, melainkan dalam bentuk positif yang bisa bermanfaat untuk karyawan. Contohnya, perusahaan memberikan pelatihan *public speaking* atau jenis pelatihan yang lainnya. Pelatihan tersebut tidak berbentuk finansial tetapi tetap bisa memberikan manfaat untuk karyawan. Contoh lainnya adalah perusahaan menyediakan lingkungan kantor yang aman dan nyaman untuk karyawan sebagai bentuk penghargaan agar lebih semangat bekerja.

Kompensasi Menurut Para ahli adalah sebagai berikut:

1. **Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 83)**. Pengertian kompensasi menurut Anwar Prabu Mangkunegara adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka.
2. **Agus Sunyoto (2008: 69)**. Pengertian kompensasi menurut Agus Sunyoto adalah konsep yang lebih luas, kompensasi adalah semua bentuk kembalian atau imbalan (return) finansial, jasa-jasa berwujud dan tujuan-tujuan yang diperoleh sebagai dari sebuah hubungan kepegawaian.
3. **Hasibuan (2003: 117)**. Pengertian kompensasi menurut Hasibuan adalah pengeluaran dan biaya bagi perusahaan.
4. **Mutiara S. Panggabean (2004: 75)**. Pengertian kompensasi menurut Mutiara S. Panggabean adalah setiap bentuk penghargaan yang diberikan karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.
5. **Wibowo (2007: 461)**. Pengertian kompensasi menurut Wibowo adalah kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
6. **Gary Dessler (1997: 85)**. Pengertian kompensasi menurut Gary Dessler adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari diperkerjakannya karyawan itu.
7. **Husein Umar (2007: 16)**. Pengertian kompensasi menurut Husein Umar adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung perusahaan
8. **Sedarmayanti (2011: 239)**. Pengertian kompensasi menurut Sedarmayanti adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka
9. **Veithzal Rivai (2008: 357)**. Pengertian kompensasi menurut Veithzal Rivai adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.
10. **Malayu S.P. Hasibuan (2002: 54)**. Pengertian kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.
11. **Andrew Dikutip oleh A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 83)** Pengertian kompensasi menurut Andrew adalah sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.
12. **Ardana (2012: 153)**. Pengertian kompensasi menurut Ardana adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya kepada perusahaan atau organisasi
13. **Sastrohadiwiryo Dalam Buku Yuniarsih (2011: 125)** Pengertian kompensasi menurut Sastrohadiwiryo adalah imbalan saja atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, karena para tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran mereka demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang ditetapkan.
14. **Wikipedia**. Pengertian kompensasi menurut Wikipedia adalah segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pendapatan

15. *Cardoso*. Pengertian kompensasi menurut Cardoso adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja keras mereka.
16. *Marihot*. Pengertian kompensasi menurut Marihot adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi dalam bentuk uang atau lainnya yang dapat berupa gaji, bonus, upah, insentif, dan tunjangan lainnya seperti tunjangan hari raya, kesehatan, uang makan, uang cuti, dan sebagainya.
17. *S. Mangkuprawira*. Pengertian kompensasi menurut S. Mangkuprawira adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai imbalan dari kontribusi jasa mereka pada organisasi atau perusahaan.
18. *Handoko Dalam Septawan (2014: 5)*. Pengertian kompensasi menurut Handoko adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.
19. *Daft (2000:536)*. Pengertian kompensasi menurut Daft kompensasi mengacu kepada semua bentuk balas jasa uang dan semua barang atau komoditas yang digunakan sebagai balas jasa uang kepada karyawan.
20. *William B. Wearther dan Keith Davis Dalam Hasibuan (2003:119)*. Pengertian kompensasi menurut William B. Wearther dan Keith Davis compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation
21. *Yani (2012:139)*. Pengertian kompensasi menurut Yani adalah bentuk pembayaran dama bentuk menfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat.

Dengan memberikan kompensasi yang memadai kepada karyawan, perusahaan bisa menjaga sumber daya manusia yang tetap berkualitas untuk tetap memajukan perusahaan. Para karyawan pun merasa diuntungkan dan semakin semangat untuk bekerja memajukan perusahaan

9.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi karyawan oleh perusahaan memiliki tujuan tertentu. Diantaranya adalah untuk menghargai prestasi karyawan, menjamin keadilan gaji karyawan, mempertahankan karyawan atau mengurangi turnover karyawan, memperoleh karyawan yang bermutu, pengendalian biaya, dan memenuhi peraturan-peraturan. Kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting dalam memperlancar jalannya roda perusahaan. Fungsi-fungsi kompensasi diantaranya adalah

1. Mempertahankan Karyawan Berprestasi.

Mempertahankan karyawan yang dianggap potensial dan berkualitas agar tetap bekerja. Hal ini juga bertujuan untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi. Keberadaan kompensasi ini bisa memberikan motivasi karyawan untuk tetap semangat bekerja.

2. Mendapatkan Karyawan yang Berkualitas.

Salah satu cara agar sebuah perusahaan atau organisasi mendapatkan karyawan atau calon pelamar yang berkualitas adalah dengan memberikan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dibandingkan dengan perusahaan/organisasi lain.

3. Menjamin Adanya Keadilan dalam Perusahaan

Menjamin terpenuhinya keadilan dalam hubungan antara manajemen dan karyawan. Hal ini juga bertujuan sebagai balas jasa organisasi atas apa saja yang sudah

dilakukan atau diabdikan seorang karyawan kepada perusahaan. Jadi, keadilan dalam pemberian upah, bonus, insentif, dll dalam perusahaan mutlak dipertimbangkan oleh perusahaan.

4. Mengefisiensi Biaya

Tujuan yang satu ini dimaksudkan, jika sebuah perusahaan merencanakan atau mengadakan program kompensasi rasional. Maka pada akhirnya membantu perusahaan memiliki dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah, insentif atau tunjangan, bonus, dll yang kompetitif, perusahaan akan memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang juga meningkat.

5. Memenuhi Administrasi Legalitas.

Dalam administrasi kompensasi yang seharusnya ada di setiap perusahaan juga terdapat batasan legalitas yang diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Jadi, pengadaan administrasi ini dalam sebuah perusahaan juga bertujuan untuk memenuhi administrasi legalitas.

6. Memicu Adanya Perubahan Perilaku dan Sikap yang Semakin Baik

Dengan kompensasi yang layak dan adil kepada karyawan, karyawan akan memiliki sikap dan perilaku yang baik dan dapat menguntungkan serta mempengaruhi produktivitas kerja. Kerja yang baik, kesetiaan, pengalaman, tanggung jawab dan perilaku-perilaku lainnya yang dapat meningkat berkat dihargai melalui fasilitas yang efektif dari perusahaan. Kompensasi juga merupakan cara perusahaan untuk menghargai karyawan. Sehingga para karyawan akan bekerja dengan maksimal dan sesuai target.

7. Penggunaan SDM secara Lebih Efisien dan Lebih Efektif

Semakin banyak karyawan yang diberikan kompensasi yang tinggi, berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi, maka akan mengurangi pengeluaran biaya untuk pekerjaan yang tidak perlu.

8. Mendorong Stabilitas Perusahaan dan Pertumbuhan Ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik dapat membantu stabilitas perusahaan dan secara tidak langsung juga dapat mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

9. Sebagai bagian dari manajemen SDM, pemberian kompensasi berfungsi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar kerja. Selain itu juga dapat mempertahankan karyawan yang sudah ada.

Untuk memenuhi tujuan dan fungsi di atas, pemberian kompensasi perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi, yaitu:

1. Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan.
2. Melakukan survei untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada pembayaran gaji di pasar kerja.
3. Menilai harga setiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran gaji yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.
4. Dampak Positif & Manfaat Kompensasi

Pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan akan memberikan dampak positif pada sebuah perusahaan, diantaranya adalah sebagai berikut ini:

1. Dapat memacu karyawan untuk berprestasi dan bekerja lebih giat lagi
2. Perusahaan mendapat karyawan yang berkualitas baik.
3. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum dalam perusahaan.

4. Kompensasi dapat menjadi daya pikat bagi para pencari kerja yang berkualitas.
5. Perusahaan memiliki kelebihan tersendiri dibanding perusahaan lain atau kompetitor.

Implementasi Pemberian Kompensasi Karyawan Dalam mengukur keberhasilan implementasi sistem kompensasi, ada beberapa kriteria yang perlu diperhatikan.

1. Mendukung pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.
2. Mendukung strategi dan struktur perusahaan.
3. Menarik dan dapat mempertahankan karyawan yang berkompeten sesuai dengan standar keahlian yang ditetapkan oleh perusahaan.
4. Menetapkan spektrum yang lebih luas atas perilaku tugas (*task behavior*) yang diinginkan dari seluruh anggota perusahaan.
5. Merefleksikan ekuitas (persamaan dan keadilan) bagi seluruh anggota perusahaan.
6. Sejalan dengan hukum atau perundang-undangan yang berlaku.
7. Dapat mencapai ke enam kriteria sebelumnya dengan biaya yang proporsional sesuai dengan kondisi keuangan internal.
8. Dapat mencapai ketujuh kriteria diatas dengan penggunaan biaya yang paling efektif.

Sistem kompensasi yang diterapkan oleh satu perusahaan biasanya tidak sama dengan perusahaan lainnya. Misalnya, dalam paket kompensasi finansial langsung, ada perusahaan yang memberikan upah saja tanpa tunjangan. Tetapi ada pula perusahaan yang menambahkan insentif sebagai perangsang kinerja karyawan. Kompensasi jenis ini tentu saja membutuhkan perhitungan yang cermat, terutama jika kompensasi finansial terdiri atas beberapa komponen. Namun Anda tidak perlu khawatir, Anda dapat menghitungnya dengan mudah hanya dengan mengandalkan aplikasi payroll. Salah satu yang terbaik adalah Sleekr, *software* HR berbasis web dengan teknologi *cloud* yang dapat diandalkan dalam berbagai tugas administrasi penggajian. Dengan menggunakan Sleekr, pekerjaan rutin tim HR yang rumit dan menghabiskan waktu mampu diselesaikan dengan cepat dan akurat. Anda tidak perlu lagi menggunakan cara-cara manual seperti menggunakan *spreadsheet*. Perhitungan kompensasi karyawan berupa gaji, tunjangan, bonus, komisi, THR, dan lainnya dapat dilakukan secara otomatis. Segera daftarkan perusahaan Anda di Sleekr sekarang dan dapatkan kemudahan dalam mengelola administrasi dan perusahaan Anda sekarang.

HAL-HAL YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

KOMPENSASI	
<p>Langsung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gaji Pokok <ul style="list-style-type: none"> ✓ Upah ✓ Gaji ▪ Gaji Variabel <ul style="list-style-type: none"> ✓ Bonus ✓ Insentif ✓ Kepemilikan saham 	<p>Tidak Langsung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tunjangan <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asuransi kesehatan ✓ Liburan pengganti ✓ Dana pensiun ✓ Kompensasi pekerja

Kompensasi atau juga disebut dengan remuneration dapat saja berbentuk financial dan nonfinansial yang pada intinya adalah penghargaan atas jasa seorang pegawai pada organisasinya. Komponen-komponen kompensasi: upah, gaji, insentif, dan fringe benefit.

Berikut faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi :

1. Kebenaran dan keadilan; pemberian kompensasi disesuaikan dengan kemampuan, kecakapan pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi. Dengan demikian setiap pegawai dapat merasakan bahwa organisasi telah menghargai jasanya.
2. Dana organisasi atau suatu organisasi dalam memberikan kompensasi kepada pegawainya harus disesuaikan dengan kemampuan dana yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Oleh karena itu organisasi harus dapat menghimpun dana sebanyak mungkin melalui prestasi kerja yang ditunjukkan oleh para pegawai. Sehingga dengan prestasi yang terus meningkat maka organisasi akan mendapatkan banyak keuntungan.
3. Serikat karyawan merupakan simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian. Serikat karyawan yang ada pada suatu organisasi akan berfungsi sebagai alat kontrol dalam penetapan kompensasi.
4. Produktifitas kerja, semakin tingginya tingkat produktifitas seorang pegawai maka hal ini akan menjadi pertimbangan bagi organisasi untuk memberikan kompensasi. Karena produktifitas merupakan salah satu indikator prestasi kerja pegawai.
5. Biaya hidup atau organisasi juga harus memperhatikan biaya hidup karyawan beserta keluarganya. Artinya perlu adanya penyesuaian pemberian kompensasi dengan biaya hidup. Namun demikian ini merupakan hal yang cukup sulit untuk menentukan biaya hidup seseorang. Ini disebabkan oleh sifatnya sangat relatif, oleh karena itu perlu sangat sulit untuk menentukan hidup yang layak tersebut.
6. Pemerintah atau selaku pengayom masyarakat perlu ikut campur dalam penentuan kompensasi bagi seorang pekerja. Pemerintah harus membuat peraturan dan perundang-undangan untuk dilaam menentukan kompensasi.

9.3. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Menurut Malayu S.P Hasibuan terdapat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kompensasi, diantara meliputi :

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja. Kompensasi relatif kecil, Jika lowongan pekerjaan (permintaan) lebih sedikit dibandingkan jumlah pencari kerja (penawaran) lebih banyak. Sebaliknya jika pencari kerja lei sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan. Tingkat kompensasi akan semakin besar apabila kesediaan dan kemampuan membayar perusahaan semakin baik. Namun sebaliknya, Tingkat kompensasi akan relatif kecil jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang.
3. Biaya Hidup. Tingkat kompensasi/upah biasanya akan semakin besar apabila biaya hidup di suatu daerah itu tinggi. Sebaliknya, Tingkat kompensasi/upah biasanya akan semakin rendah bila biaya hidup di suatu daerah itu rendah. Posisi jabatan Karyawan Gaji/ kompensasi yang lebih besar akan diterima oleh karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi. Karena seseorangkerrawang dengan kedudukan yang semakin tinggi maka akan mendapat tanggung jawab serta wewenang yang besar pula.
4. Jenis dan sifat Pekerjaan. Tingkat upah/ kompensasinya yang besar juga dipengaruhi oleh jenis dan sifat pekerjaan, misalkan pekerjaan yang mempunyai resiko (finansial, keselamatan) yang besar, karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian di suatu

bidang untuk mengerjakannya. Tetapi jika pekerjaan tersebut mudah dan risikonya kecil biasanya tingkat kompensasi/upah akan semakin rendah.

BAB X

MENGHITUNG SALARY DENGAN METODE HAY SISTEM

10.1. Pengertian

Pemerintah melalui Kementerian Ketenagakerjaan pada tanggal 21 Maret 2017 telah mengeluarkan Peraturan Menteri Nomor 1 Tahun 2017 tentang Struktur dan Skala Upah. Aturan ini mewajibkan setiap perusahaan atau badan usaha baik milik negara maupun milik swasta bahkan badan sosial yang mempekerjakan orang dengan imbalan upah maupun bentuk lain agar membuat dan melaksanakan Struktur & Skala Upah. (Pasal 1 ayat 6).

Dalam Pasal 1 ayat 3 Permen No.1/2017 dijelaskan mengenai definisi Struktur & Skala Upah (disingkat menjadi "SSU"). "SSU adalah susunan tingkat upah dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi atau dari yang tertinggi sampai dengan yang terendah yang memuat kisaran nilai nominal upah terkecil sampai dengan yang terbesar untuk setiap golongan jabatan".

Kemudian dalam Pasal 2 ayat 1 disebutkan bahwa struktur dan skala upah wajib disusun oleh pengusaha dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan, dan kompetensi. Berikut ini adalah uraiannya :

1. Golongan merupakan banyaknya Golongan Jabatan.
2. Jabatan merupakan sekelompok tugas dan pekerjaan dalam organisasi Perusahaan.
3. Masa Kerja merupakan lamanya pengalaman melaksanakan pekerjaan tertentu yang dinyatakan dalam satuan tahun yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
4. Pendidikan merupakan tingkat pengetahuan yang diperoleh dari jenjang pendidikan formal sesuai dengan sistem pendidikan nasional yang dipersyaratkan dalam suatu jabatan.
5. Kompetensi merupakan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dipersyaratkan dalam suatu jabatan.

Dari pengertian ini dapat dipahami bahwa masing-masing golongan jabatan yang sama terdapat kisaran upah (range) tertentu dari yang terkecil sampai dengan yang terbesar. Kisaran inilah yang akan menjadi dasar dalam menentukan besaran upah kepada setiap pekerja dengan mempertimbangkan golongan, jabatan, pengalaman, pendidikan, dan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pekerja, agar tercipta upah yang berkeadilan karena tidak didasarkan atas subjektivitas semata namun benar-benar berdasarkan sistem yang terukur.

Ada 3 (tiga) tahapan pokok dalam menyusun Struktur & Skala Upah, diantaranya :

1. Membuat Analisa Jabatan; yaitu proses memperoleh dan mengolah jabatan menjadi informasi jabatan yang dituangkan dalam uraian jabatan. Di dalam Perusahaan ini biasa dikenal sebagai JOBDES (*Job Description*).

2. Evaluasi Jabatan; adalah proses menilai, membandingkan, dan memeringkat jabatan
3. Menentukan struktur skala upah dengan formula tertentu (*Hay Method System*) dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan dan harus memperhatikan Upah minimum yang berlaku.

10.1.1. Analisis Jabatan

Menurut Kartini, Masjaya dan Ningsih (2017, h.483) menjelaskan bahwa manfaat analisis jabatan adalah “dapat menentukan klasifikasi pekerjaan mana yang perlu mendapat skala prioritas untuk dilakukan, dan analisis jabatan juga dapat membantu membuat prakiraan manajemen dalam tingkat balas jasa, serta dapat menentukan penempatan perlengkapan yang dibutuhkan. Dengan analisa jabatan dapat mendorong ke arah motivasi kerja yang lebih baik, tanpa menimbulkan kecurigaan di antara pegawai, karena masing-masing pegawai mengerti yang harus dikerjakan dan kepada siapa bertanggung jawab”.

10.1.2. Evaluasi Jabatan

Menurut Pramudita (2017) menjelaskan bahwa evaluasi Jabatan Adalah proses secara sistematis untuk menilai besar kecilnya atau bobot (secara relatif) jabatan-jabatan yang terdapat dalam suatu organisasi. Prinsip Dasar Evaluasi Jabatan yaitu:

1. Mengevaluasi Jabatan, bukan Orang. Perhatian pada jabatan atau pekerjaan, bukan dengan orang/pemegang jabatan.
2. Mengasumsikan kinerja standar yang dapat diterima. Evaluasi mengasumsikan kinerja standar sesuai dengan seluruh aspek pekerjaan yang tercantum dalam Uraian Jabatan. Dengan kata lain, mengasumsikan bahwa pekerjaan diselesaikan secara penuh dan efisien.
3. Mengevaluasi jabatan saat ini. Mengkaji pekerjaan tepat seperti yang sekarang dilakukan, bukan yang ideal di masa depan ataupun seperti yang telah dilakukan di masa sebelumnya
4. Mengevaluasi isi jabatan. Mengabaikan tingkat gaji, status ataupun hal-hal lain yang melekat pada orang/pemegang jabatan.

Metode Hay bekerja berdasarkan elemen yang paling fleksibel yang dapat ditemukan, baik dalam penilaian pekerjaan ataupun sistem jabatan. Metode ini dapat menciptakan kedisiplinan, karena system ini sangat konsisten untuk mengukur kontribusi relatif dari pekerjaan yang berbeda dari waktu ke waktu. Terlepas dari bagaimana pekerjaan dapat mengubah seorang individu meskipun disisi lain metode ini mempunyai kekurangan sistem penilaian yang sedikit subjektif.

10.1.3. Hay Method

Proses pembobot relatif dari peran-peran jabatan ditunjukkan oleh *Job Description & Job Qualification Requirement* dalam suatu organisasi. Prinsip metode ini adalah menetapkan (*judgement*) nilai pada “*Hay Guide Matrix Elements*” terhadap JDQR yang sedang dievaluasi. Menghitung *Hay Points* adalah menuangkan uraian pekerjaan seseorang ke dalam skor, dengan cara menilai (*judge*). Terdapat beberapa langkah yang digunakan untuk menghitung *Hay Point* yaitu menetapkan skor *Know-How*, menetapkan skor dan persentase *Problem Solving*, menetapkan skor *Accountability*, menetapkan total skor atau *Job Units*.

Langkah - langkah untuk menghitung Hay Point (Rakhmat Ceha, 2000)

Metode Hay, setiap *Job Description Requirement* dapat dinilai berdasarkan 3 (tiga) faktor, yaitu *Technical Know-How*, *Problem Solving* dan *Accountability*. Setiap faktor dibagi atas beberapa atribut, sebagai berikut. Faktor *Know-How*, dikelompokkan atas 3 atribut, yaitu *Technical Know-How*, *Management Know-How*, dan *Human Relations Skills*. *Problem-Solving* dikelompokkan menjadi 2 atribut, yaitu *Thinking Environment* dan *Thinking Challenge*. Sedangkan *Accountability* dibagi atas 3 atribut, yaitu *Freedom to Act*, *Magnitude/Indeterminate*, dan *Area and Type of Impact*. Selanjutnya, berdasarkan tingkat kedalaman (kompleksitas, penguasaan, tanggung jawab, dll.), maka setiap atribut dibagi atas beberapa *leveling* (tingkatan).

1. Menetapkan Skor *Know-How*. *Know-How* Adalah sekumpulan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dipersyaratkan untuk menyelesaikan (sebagian) pekerjaan perusahaan. *Know-How* yang dipersyaratkan dalam hal *practical procedure*, *specialized techniques*, dan *scientific disciplines*, dibahas pada atribut *Technical Know-How* (TKH).
2. Menetapkan Skor Dan Persentase *Problem Solving*. Pemikiran yang diperlukan untuk menganalisis, mengevaluasi, menciptakan, memberi alasan, mencapai dan menarik kesimpulan.
3. Menetapkan Skor *Accountability*. Tahap ini merupakan jawaban atas tindakan dan konsekuensi tindakan tersebut. Ada tiga atribut, yaitu *Freedom to Act*, *Magnitude*, dan *Impact*. Dalam menilai *Job Description & Job Qualification Requirement*, team evaluator akan menilainya (mendiskusikannya) melalui 5 step sebagai berikut:
 - a. Step 1 Menetapkan Skor *Know-How*
 - b. Step 2 Menetapkan Skor *Problem Solving*
 - c. Step 3 Menetapkan Skor *Accountability*
 - d. Step 4 Men-check "Profile"
 - e. Step 5 Me-record Hasil Evaluasi
4. Menetapkan total skor atau job units , Setelah melaksanakan Evaluasi kemudian ditentukan penetapan *job units* terhadap *Job Description & Job Qualification Requirement* yang telah dievaluasi
5. Merancang gaji usulan berdasarkan total skor masing-masing jabatan kemudian merancang jumlah *Take Home Pay*.

10.2. UNPAID (Gaji Karyawan yang Belum/Tidak Dibayar)

Dalam dunia kerja, absen diartikan sebagai tidak hadirnya karyawan karena suatu alasan tertentu. Alasannya bisa bermacam-macam, mulai dari sakit, haid, menikah, hingga anggota keluarga meninggal. Lantas, jika tidak hadir, apakah karyawan tetap berhak menerima gaji? Atau, apakah perusahaan berhak memotong gaji karyawan?

Pada dasarnya, negara tidak melarang perusahaan untuk tidak membayar upah pekerja jika sesuai dengan Pasal 93 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Dalam UU Ketenagakerjaan tersebut, tertulis bahwa karyawan tidak dibayar jika tidak bekerja. Hal ini disebut juga dengan asas 'no work no pay'. Namun, peraturan tersebut juga mewajibkan pengusaha untuk tetap membayar upah karyawan dengan alasan tertentu. Alasan-alasan yang dimaksud yaitu:

1. Sakit hingga tidak dapat melakukan pekerjaan.

2. Sakit pada hari pertama dan kedua masa haid hingga tidak dapat melakukan pekerjaan.
3. Menikah, menikahkan, mengkhitan, membaptiskan anak, istri melahirkan atau keguguran kandungan.
4. Suami, istri, anak, menantu, orang tua, mertua, atau anggota keluarga dalam satu rumah meninggal dunia.
5. Sedang menjalankan kewajiban terhadap negara.
6. Menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya.
7. Pekerja/buruh bersedia melakukan pekerjaan yang telah dijanjikan tetapi pengusaha tidak mempekerjakannya, baik karena kesalahan sendiri maupun halangan yang seharusnya dapat dihindari pengusaha.
8. Menjalani hak istirahat.
9. Melaksanakan tugas serikat pekerja/serikat buruh atas persetujuan pengusaha.
10. Melaksanakan tugas pendidikan dari perusahaan.

Cara Menghitung Pemotongan Gaji Karena Absen

Tidak ada peraturan negara yang menjelaskan cara menghitung pemotongan gaji karena absen. Namun, kejadian ini bisa disamakan dengan konsep gaji prorata atau prorata. Konsep tersebut menjelaskan bahwa gaji dibayarkan secara proporsional, yakni sesuai dengan waktu kerja yang telah dijalani. Sebagai contoh, kamu bekerja selama 15 hari dalam sebulan. Sisanya, kamu absen atau mengambil cuti. Maka, kamu hanya akan menerima upah sesuai waktu kerjamu, yaitu 15 hari. Lantas, sebenarnya bagaimana cara menghitung pemotongan gaji karena absen? Ada rumus sederhana yang bisa kamu gunakan, yakni sebagai berikut.

$$\text{Gaji} = (\text{jumlah hari kerja aktual} / \text{jumlah hari kalender}) \times \text{upah sebulan}$$

Keterangan:

- a. Jumlah hari kerja aktual = total hari masuk kerja karyawan dalam sebulan
- b. Jumlah hari kalender = total hari masuk kerja perusahaan dalam sebulan
- c. Upah sebulan = upah yang berhak diterima karyawan dalam sebulan

Contoh lain menghitung pemotongan gaji karena absen.

Betty adalah karyawan perusahaan Z dengan gaji Rp5 juta/bulan. Pada Januari 2021, Betty terpaksa absen kerja selama dua hari. Sementara itu, ada total 20 hari kerja pada bulan tersebut.

Penghitungannya adalah sebagai berikut:

Jumlah hari kerja aktual = 20 – 2 (absen) = 18 hari

Jumlah hari kalender = 20 hari

Upah sebulan = Rp5 juta

Gaji = (18/20) x Rp5 juta = Rp4,5 juta

Jadi, Betty berhak menerima upah sebesar Rp4,5 juta pada Januari 2021.

10.2.1. Unpaid Leave atau Cuti Diluar Tanggungan

Unpaid leave karyawan atau cuti di luar tanggungan adalah izin yang diberikan oleh pengusaha kepada karyawannya untuk tidak bekerja sementara waktu, di mana yang bersangkutan tidak menerima upah, tunjangan, dan fasilitas dari perusahaan selama masa

cuti. Izin meninggalkan pekerjaan ini umumnya diberikan untuk periode yang lebih lama dari cuti tahunan. Izin apa saja yang bisa diberikan unpaid leave? Cuti ini boleh diberikan untuk semua alasan selain yang disebutkan dalam UU Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003 sebagai cuti dibayar. Umumnya, cuti ini terkait dengan kepentingan pribadi atau keluarga karyawan, misalnya liburan ke luar negeri, melanjutkan kuliah, atau mendapat tawaran beasiswa. Umumnya *Unpaid Leave* memenuhi ketentuan atau syarat berikut:

- a. Perusahaan tidak wajib membayar upah karyawan, Karena merupakan cuti di luar tanggungan, maka perusahaan tidak wajib membayar upah beserta tunjangan karyawannya. Ini merupakan konsep adil dalam pemberian imbalan yang sesuai dengan ketentuan Pasal 93 ayat (1) bahwa upah tidak dibayar apabila karyawan tidak melakukan pekerjaan.
- b. Berdasarkan perjanjian atau kesepakatan kedua pihak, Cuti tidak dibayar diajukan oleh karyawan dan harus mendapat persetujuan dari perusahaan, termasuk jangka waktu cuti. Misalnya, keduanya bersepakat bahwa apabila karyawan melebihi jangka waktu cuti di luar tanggungan yang diberikan perusahaan, maka pengusaha tidak akan menjamin posisi yang ditinggalkan masih tersedia ketika karyawan kembali bekerja.
- c. Pengusaha dan karyawan tetap terikat hubungan kerja, Sekalipun jangka waktu unpaid leave umumnya panjang, misalnya dalam hitungan minggu, bulan, hingga tahun tidak serta merta menghilangkan hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja. Meskipun karyawan tidak melakukan pekerjaan dan pengusaha tidak membayar gajinya, selama tidak ada pengakhiran hubungan kerja, baik PHK oleh perusahaan atau karyawan mengundurkan diri, maka perjanjian kerja tetap berlaku.

10.2.2. Prinsip utama dari Unpaid Leave adalah adanya kesepakatan.

Karyawan boleh mengambil cuti tak berbayar hanya jika disetujui oleh pengusaha. Apabila karyawan tetap nekat meninggalkan pekerjaan tanpa memperoleh izin perusahaan dalam 5 hari berturut-turut dan tidak disertai keterangan tertulis, serta telah dipanggil pengusaha 2 kali, maka sesuai UU dapat di-PHK dengan kualifikasi mengundurkan diri. Peraturan cuti karyawan di setiap perusahaan bisa beragam. Ada yang membolehkan cuti di luar tanggungan diambil bersamaan dengan cuti berbayar. Misalnya, seorang karyawan memiliki sisa cuti tahunan 3 hari. Namun, ia membutuhkan izin kerja 6 hari untuk pulang ke kampung halamannya menengok orang tuanya yang sedang sakit. Maka, ia bisa mengambil cuti di luar tanggungan 3 hari. Artinya, perusahaan hanya membayar upah karyawan selama 3 hari libur saja.

Cuti tidak dibayar sifatnya tidak wajib diberikan oleh perusahaan. Tidak ada akibat hukum apabila perusahaan tidak mengabulkan permohonan unpaid leave. Ini berkebalikan dengan cuti berbayar yang merupakan hak karyawan yang dijamin dalam UU Ketenagakerjaan, di mana perusahaan wajib memenuhinya dan membayar upah karyawan, atau perusahaan dapat dikenai sanksi pidana.

Sebagai contoh, apabila perusahaan tidak mengabulkan permohonan cuti di luar tanggungan bagi karyawan yang ingin berlibur ke luar negeri, maka perusahaan tidak melanggar aturan perundang-undangan. Namun, lain halnya apabila perusahaan memberikan cuti tahunan kurang dari 12 hari, maka dikategorikan sebagai tindak pidana pelanggaran menurut UU, dan dapat diancam pidana kurungan paling singkat 1 bulan dan paling lama 12 bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 10 juta dan paling banyak Rp 100 juta.

10.2.3. Dampak Gaji Karyawan Lebih Tinggi atau Lebih Rendah dari Seharusnya

Gaji merupakan sebuah bentuk kewajiban dari pemberi kerja kepada karyawan atas jasa mereka yang diberikan secara periodik. Sebagai sebuah pengeluaran, gaji tentu akan berdampak bagi perusahaan. Dampak gaji karyawan lebih tinggi atau lebih rendah bisa saja menguntungkan atau merugikan.

Untuk itu, perusahaan perlu memahami tentang posisi gaji, peraturan tentang penggajian, serta efek dari pengaturan gaji. Dengan memahami hal tersebut, perusahaan akan dapat menentukan dengan tepat gaji karyawannya. Sehingga biaya yang dikeluarkan sebagai gaji tersebut memiliki dampak positif, baik bagi karyawan ataupun perusahaan tersebut.

10.2.4. Gaji Sebagai Komponen Pembentuk Harga

Dalam menentukan harga jual produk atau jasa yang perusahaan tawarkan, gaji termasuk komponen yang sangat penting. Secara garis besar, ada 4 komponen penentu harga, yaitu sebagai berikut.

1. Biaya Bahan Produksi, Baik bergerak di bidang produk atau jasa, tetap saja membutuhkan bahan baku untuk pengerjaannya. Bahan baku ini dapat berbentuk bahan mentah, setengah jadi, atau bahkan jadi, jika bidangnya jasa. Bahan baku ini dapat menempati posisi 20 – 40% dari total modal produksi.
2. Biaya Proses Produksi, Proses produksi barang ataupun jasa tentu juga membutuhkan biaya. Selain dari hal-hal pendukung, hal utama di proses ini adalah tenaga kerja. Disinilah dampak gaji karyawan lebih menjadi penting. Pemberian gaji dan tunjangan dalam proses produksi ini bahkan menempati hingga 30 – 50% dari total modal produksi.
3. Biaya Promosi dan Biaya Distribusi, Promosi dan distribusi sering dianggap angin lalu, padahal inilah jantung sebenarnya dari perusahaan. Marketing is the king, because no selling means dying. Ini adalah sebuah adagium yang diamini oleh semua pengusaha. Biaya promosi ini dapat saja mencapai 20 – 30% dari harga jual akhir.

10.3. UNDERPAID (Gaji Karyawan Lebih Rendah)

Sekilas, gaji karyawan yang rendah merupakan hal yang bagus untuk perusahaan. Namun, sama halnya gaji tinggi, gaji karyawan yang terlampau rendah dapat menjadi bumerang. Karena ia memiliki dampak positif dan negatif juga terhadap perusahaan. Berikut dampak gaji karyawan lebih rendah (Underpaid) :

1. Biaya Produksi Rendah, Laba Meningkat, Menurunnya pengeluaran untuk gaji karyawan akan menurunkan total modal produksi. Karena persentasenya yang signifikan, ini tentu akan memberikan efek yang cukup berpengaruh terhadap laba. Semakin rendah biaya produksi, semakin tinggi margin laba yang didapat.
2. Meningkatkan Anggaran Lain, Jika pengeluaran untuk gaji karyawan dapat ditekan, perusahaan memiliki anggaran yang lebih besar untuk hal lain. Misalnya bidang riset dan development, atau anggaran untuk pelatihan dan pengembangan karyawan.

Dalam jangka panjang, ini akan memberikan efek yang sangat bagus untuk perusahaan.

3. Loyalitas dan Semangat Kerja Karyawan Rendah, Meski tidak selalu menjadi alasan, tapi tak dapat dipungkiri bahwa gaji menjadi pertimbangan seseorang bekerja untuk sebuah perusahaan. Dampak gaji karyawan lebih rendah akan mengurangi juga semangat kerja dan loyalitasnya. Semangat kerja karyawan yang rendah dapat mengakibatkan berkurangnya produktivitas dan kualitas layanan. Loyalitas yang rendah meningkatkan frekuensi karyawan keluar-masuk perusahaan. Akibatnya, perusahaan akan diharuskan mengeluarkan biaya-biaya yang seharusnya bisadihindari. Seperti biaya perekrutan dan pelatihan tenaga magang.

10.4. OVERPAID (Gaji Karyawan Lebih Tinggi),

Sudah jelas bahwa gaji karyawan pasti akan menjadi kewajiban bagi perusahaan. Gaji karyawan tidak hanya dapat menjadi beban, tapi juga keuntungan bagi perusahaan. Paling tidak, dampak gaji karyawan lebih tinggi dapat memberikan efek positif dan negatif seperti berikut ini.

1. Beban Biaya Produksi Tinggi, Sebagai 1 dari 2 komponen penentu biaya produksi, gaji karyawan yang terlampau tinggi dapat menjadi beban berat. Ini karena prosentase gaji karyawan dalam total modal produksi memiliki nilai yang cukup besar. Bahkan dalam perusahaan-perusahaan jasa dan padat karya, ia menempati posisi puncak penentu modal produksi.
2. Biaya produksi yang tinggi dapat ikut mengerek harga jual produk atau jasa perusahaan tersebut. Ini tentu mengurangi kemampuan kompetitif perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain. Akibatnya, pelanggan dapat saja berpindah karena mencari harga yang lebih sesuai.
3. Mengurangi Laba, Laba didapat dari mengurangi harga jual dengan total modal produksi, promosi, dan distribusi. Total modal produksi tentu memiliki porsi yang terbesar di bagian ini. Jika ada peningkatan gaji karyawan, tentu akan memberikan dampak juga terhadap laba yang perusahaan dapat. Apalagi, jika kondisi ekonomi sedang mengalami resesi, yang mengakibatkan daya beli masyarakat terkontraksi. Perusahaan tentu tidak dapat serta-merta menaikkan harga jual untuk mempertahankan laba. Hal ini sering diatasi dengan pengurangan kuantitas produk atau kualitas layanan jasa.
4. Mengurangi Anggaran Lain, Perusahaan yang baik tidak hanya berkulat dengan 3 aktivitas ekonomi saja: produksi, promosi, dan distribusi. Ada 1 yang sering terlupakan, namun sebenarnya sangat penting untuk jangka panjang, yaitu riset dan pengembangan. Bagaimanapun keadaannya, perusahaan tetap harus menyediakan anggaran untuk kegiatan ini. Karena kegiatan inilah yang akan membuat perusahaan tetap mampu bersaing, bertahan, bahkan jadi pemenang di bidangnya. Untuk itu, anggaran riset dan pengembangan harus cukup mendukung. Dampak gaji karyawan lebih tinggi dapat mengurangi anggaran untuk riset dan pengembangan produk atau jasa. Secara jangka pendek, mungkin kelihatan lebih menguntungkan. Namun, untuk jangka panjang akan sangat membahayakan. Perusahaan dapat saja kehilangan kemampuan kompetitifnya di bidang tersebut.

5. Loyalitas dan Semangat Kerja Karyawan Meningkat, Selain dampak negatif tersebut, ada 1 dampak positif yang tak boleh disepelekan. Itu adalah meningkatnya loyalitas dan semangat kerja karyawan. Gaji yang tinggi selalu menjadi daya tarik bagi karyawan untuk memilih perusahaan tersebut sebagai tempat pengabdian. Karyawan yang loyal tidak akan mudah pindah ke perusahaan lain. Ini dapat mengurangi biaya-biaya yang tak perlu seperti perekrutan dan pembinaan tenaga magang. Selain itu, semangat kerja yang meningkat dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas layanan. Ini tentu akan berdampak sangat bagus bagi perusahaan.
6. Pertimbangan Dalam Menentukan Gaji Karyawan, Setelah menyimak positif dan negatifnya dari dampak gaji karyawan lebih tinggi atau rendah, tentu ada yang harus dipertimbangkan. Dalam menentukan nilai gaji karyawan paling tidak ada 5 pokok penting yang perlu dipertimbangkan.
 - a. UMR atau UMK (Upah Minimum Regional atau Kabupaten)
 - b. Jangka waktu pengabdian
 - c. Skill atau keahlian
 - d. Produktivitas atau kinerja
 - e. Tunjangan-tunjangan (jabatan, kesehatan, dan lainnya)
 Lima hal di atas dapat menjadi dasar perusahaan dalam menentukan besar gaji karyawan.

Cara Menyusun Struktur Gaji Berdasarkan Sistem Penggolongan yang Tetap Mengacu pada Data-data dengan Menggunakan Metode *Hay System* dan memiliki ketentuan sebagai berikut :

1. Jumlah golongan gaji yang diminta adalah 6 golongan.
2. Salah satu *Mid Point* dari sistem golongan (Golongan III) tetap terletak pada garis regresi Hay Sistem (MP = 100%) *Mid Point* yang lain dari sistem penggolongan tidak berhimpit dengan Garis Regresi Hay Sistem, karena mungkin berbentuk garis patah atau lengkung.
3. Range Gaji (Jarak dari GD ke GP) golongan I dan golongan VI memakai opsi 28 tahun masa kerja dengan kenaikan berkala sebesar 8% pertahun.
4. Kenaikan antar golongan gaji adalah:
 - a. Dari I ke II = 45%
 - b. Dari II ke III = 40%
 - c. Dari III ke IV = 35%
 - d. Dari IV ke V = 30%
 - e. Dari V ke VI = 25%
5. Apa Status gaji Manajer Pengisian dan Pengepakan dengan Manajer Urusan Umum (pakai Comparaso).
6. Buktikan bahwa GD suatu golongan yang MP nya berada pada garis regresi

$$\text{Hay System} = \frac{\text{Nilai MP}}{100\% + 2 (\text{Range Gaji})}$$

Penyelesaian:

$$1. \text{Interval Golongan} = \frac{(\text{Bobot Gaji Puncak} - \text{Bobot Gaji Dasar})}{\text{Jumlah Interval}}$$

$$\text{Interval Golongan} = \frac{(715 - 265)}{6}$$

$$\text{Interval Golongan} = \frac{450}{6} = 75$$

Maka, range bobot pergolongan :

- Golongan I = 265 – 340
- Golongan II = 341 – 415
- Golongan III = 416 – 490
- Golongan IV = 491 – 565
- Golongan V = 566 – 640
- Golongan VI = 641 – 715

2. Nilai gaji berdasarkan bobot *Mid Point* Golongan III (Metode Hay System):

$$\text{Bobot Mid Point} = \frac{415 + 490}{2} = 75$$

$$\text{Bobot Mid Point} = 452,5$$

Nilai *Mid Point* Golongan III berdasarkan $y = 5.764$ (job value) + 105.747

Nilai *Mid Point* Golongan III (y) = 5.764 (452,5) + 105.747

Nilai *Mid Point* Golongan III (y) = 2.608.210 + 105.747 = 2.713.957

3. Perhitungan Range Gaji (lama bekerja = 28 tahun; kenaikan berkala = 8%)

$$\text{Range Gaji} = 28 \times 8\% = 224\% \rightarrow \text{Gaji Puncak} = 100\% + 224\% = 324\% (3,24x)$$

- 4.

$$\text{Gaji Dasar Gol III} = \frac{\text{Nilai Mid Point}}{100\% + \frac{1}{2} (\text{Range Gaji})}$$

$$\text{Gaji Dasar Gol III} = \frac{2.713.957}{100\% + \frac{1}{2} (224\%)}$$

$$\text{Gaji Dasar Gol III} = \frac{2.713.957}{2,12}$$

Gaji Dasar Gol III = Rp 1.280.168,40 sehingga:

Gaji Puncak Gol III = Rp 1.280.168,40 x 3,24

Gaji Puncak Gol III = Rp 4.147.745,62

Kenaikan Gaji Antar Golongan:

$$\% \text{Kenaikan Gaji Antar Golongan}(a,b) = \left(\frac{\text{Gaji Dasar Gol } b}{\text{Gaji Dasar Gol } a} \times 100\% \right) - 100\%$$

Gaji Dasar Gol a

Persamaan dapat diubah menjadi:

Gaji Dasar Gol b

$$\text{Gaji Dasar Gol } a = \left(\frac{\text{Gaji Dasar Gol } b}{\% \text{Kenaikan Gaji Antar Golongan}(a,b) + 100\%} \right) \times 100\%$$

Gaji Dasar Gol b

$$= \text{Gaji Dasar Gol } a \times (\% \text{Kenaikan Gaji Antar Gol } (a,b) + 100\%)$$

Dimana : Gaji Dasar Gol a < Gol b (Gol I) atau Gaji Dasar Gol a > Gol b (Gol II)

5. Status Gaji Manajer Pengisian dan Pengepakan serta Manajer Urusan Umum (menggunakan Comparaso) adalah :

$$\text{Comparaso} = \frac{\text{Actual Basic Salary}}{\text{Mid Point}} \times 100\%$$

6. Pembuktian bahwa Gaji Dasar suatu golongan yang *Mid Point* nya berada pada garis regresi

$$\text{Hay System} = \frac{\text{Nilai MP1}}{100\% + \frac{1}{2} (\text{Range Gaji})}$$

$$\text{Hay System} = \frac{\frac{(GD + GP)/2}{1}}{100\% + \frac{1}{2} (224\%)}$$

$$\text{Hay System} = \frac{\frac{(100\%GD + 324GD)/2}{100\% + 112\%}}{(424\% \cdot \frac{GD}{2})}$$

$$\text{Hay System} = \frac{2}{212\%}$$

$$\text{Hay System} = \frac{212\%GD}{212\%}$$

BAB XI MENGHITUNG UPAH

11.1. Menghitung Upah Lembur

Upah Kerja Lembur adalah upah yang diterima pekerja atas pekerjaannya sesuai dengan jumlah waktu kerja lembur yang dilakukannya.. Waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 jam sehari untuk 6 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau 8 jam sehari untuk 8 hari kerja dan 40 jam dalam seminggu atau waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah (Pasal 1 ayat 1 Peraturan Menteri no.102/MEN/VI/2004). Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak 3 jam/hari dan 14 jam dalam 1 minggu diluar istirahat mingguan atau hari libur resmi.

Barang siapa melanggar ketentuan pemberian Upah lembur sebagaimana diatur dalam pasal 78 ayat 2 dan pasal 85 ayat 3 Undang-Undang Tenaga Kerja no.13/2003, akan dikenakan sanksi pidana kurungan paling singkat 1 bulan, paling lama 12 bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 10.000.000 dan paling banyak Rp. 100.000.000. Tentang sanksi ini, tercantum dalam ketentuan Undang-Undang Ketenagakerjaan pasal 187 ayat 1.

Ketentuan mengenai upah lembur diatur dalam UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan Kepmenakertrans No. 102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Lembur. Adanya upah lembur karena pekerja telah bekerja melebihi waktu kerja yang telah ditetapkan oleh peraturan perundang-undangan. Dalam hal ini Pasal 78 ayat (2) UU 13/2003 mengatur **bagi pengusaha yang mempekerjakan pekerja melebihi waktu kerja wajib membayar upah lembur.**

Adapun syarat pengusaha dapat mempekerjakan pekerja melebihi waktu yang ditentukan yaitu: (1) Ada persetujuan pekerja/buruh yang bersangkutan. (2) Waktu kerja lembur hanya dapat dilakukan paling banyak tiga jam dalam satu hari dan empat belas jam dalam satu minggu.

1. Waktu Kerja Lembur

Waktu kerja lembur diatur dalam Pasal 1 angka 1 Kepmenakertrans No. 102/MEN/VI/2004 yaitu:

- a. Waktu kerja yang melebihi tujuh jam sehari dan 40 jam satu minggu untuk enam hari kerja dalam satu minggu; atau
- b. Waktu kerja yang melebihi delapan jam sehari dan 40 jam satu minggu untuk lima hari kerja dalam satu minggu; atau
- c. Waktu kerja pada hari istirahat mingguan dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah.

2. Penghitungan Upah Lembur

Penghitungan upah lembur didasarkan pada upah bulanan, dengan **rumus 1/173 kali upah sebulan**. Dalam hal upah pekerja/buruh **dibayar secara harian**, maka penghitungan besarnya upah sebulan adalah upah sehari dikalikan 25 bagi pekerja/buruh yang bekerja enam hari kerja dalam satu minggu. Atau dikalikan 21 bagi pekerja/buruh yang bekerja lima hari kerja dalam satu minggu.

Apabila upah pekerja/buruh **dibayar berdasarkan satuan hasil**, maka upah sebulan adalah upah rata-rata 12 bulan terakhir. Dalam hal pekerja/buruh bekerja

kurang dari 12 bulan, maka upah sebulan dihitung berdasarkan upah rata-rata selama bekerja dengan ketentuan tidak boleh lebih rendah upah minimum setempat.

Cara menghitung upah lembur diatur dalam Pasal 11 Kepmenakertrans No. 102/MEN/VI/2004, yaitu:

- a. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari kerja :
 - (1). Untuk jam kerja lembur pertama harus dibayar upah sebesar satu setengah kali upah sejam.
 - (2) Untuk setiap jam kerja lembur berikutnya harus dibayar upah sebesar dua kali upah sejam.
- b. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja enam hari kerja 40 jam seminggu maka:
 - (1). Perhitungan upah kerja lembur untuk tujuh jam pertama dibayar dua kali upah sejam, dan jam kedelapan dibayar tiga kali upah sejam dan jam lembur kesembilan dan kesepuluh dibayar empat kali upah sejam.
 - (2) Apabila hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek perhitungan upah lembur lima jam pertama dibayar dua kali upah sejam, jam keenam tiga kali upah sejam dan jam lembur ketujuh dan kedelapan empat kali upah sejam.
- c. Apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat mingguan dan/atau hari libur resmi untuk waktu kerja lima hari kerja dan 40 jam seminggu, maka perhitungan upah kerja lembur untuk delapan jam pertama dibayar dua kali upah sejam, jam kesembilan dibayar 3 (tiga) kali upah sejam dan jam kesepuluh dan kesebelas empat kali upah sejam.

Contoh:

Rio berkerja sebagai staff finance di PT. X dengan take home pay sebesar Rp3.950.000,00. Rio bekerja delapan jam sehari. Karena sudah bulan Oktober dan mendekati akhir tahun, Rio harus melakukan pembukuan, sehingga Rio diminta untuk lembur tiga jam di hari kamis selama satu bulan untuk mengerjakan pekerjaannya.

Upah lembur perjam: $1/173 \times \text{Rp. } 3.950.000,00 = \text{Rp. } 22.832,3$

Jam pertama = $1,5 \times \text{Rp } 22.832,3 = \text{Rp } 34.248,45$

Jam kedua= $2 \text{ jam} \times \text{Rp } 22.832,3 = \text{Rp } 45.664,6$

Jam ketiga= $2 \text{ jam} \times \text{Rp } 22.832,3 = \text{Rp } 45.664,6$

Total lembur 3 jam perhari= $\text{Rp } 34.248,45 + \text{Rp } 45.664,6 + \text{Rp } 45.664,6 = \text{Rp } 125.577,65$

Total upah lembur selama satu bulan = $4 \times \text{Rp } 125.577,65 = \text{Rp } 502.310,6$

Demikian cara menghitung upah lembur berdasarkan peraturan perundang-undangan. Perusahaan dan pekerja dapat menyimpangi cara penghitungan seperti di atas sepanjang lebih menguntungkan bagi pekerja, baik secara kuantitas maupun kualitas.

11.2. Menghitung Upah Harian

Dibayarkan secara harian. Upah **pekerja/buruh harian lepas** ditetapkan secara bulanan berdasarkan jumlah hari kehadiran dengan perhitungan upah sehari:

1. Bagi perusahaan Upah harian adalah upah atau imbalan yang diterima atau diperoleh pegawai yang terutang atau dengan waktu kerja 6 hari dalam seminggu, upah bulanan dibagi 25;

2. Bagi perusahaan dengan waktu kerja 5 hari dalam seminggu, upah bulanan dibagi 21.
Pasal 19 Permenaker 15/2018.

Tenaga kerja harian lepas menurut Pasal 1 angka 2 Keputusan Menteri Tenaga Kerja Nomor KEP-150/MEN/1999 Tahun 1999 tentang Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja Bagi Tenaga Kerja Harian Lepas, Borongan dan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (“Kepmenaker 150/1999”) adalah tenaga kerja yang bekerja pada pengusaha untuk melakukan pekerjaan tertentu yang berubah-ubah dalam hal waktu maupun kontinuitas pekerjaan dengan menerima upah didasarkan atas kehadirannya secara harian.

Mengenai upah minimum, dapat dilihat pengaturannya dalam Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 15 Tahun 2018 tentang Upah Minimum (“Permenaker 15/2018”). Upah minimum adalah upah bulanan terendah berupa upah tanpa tunjangan atau upah pokok termasuk tunjangan tetap yang ditetapkan oleh gubernur sebagai jaring pengaman.

Terkait dengan upah minimum pekerja harian lepas diatur pada Pasal 19 Permenaker 15/2018, yakni:

Upah Pekerja/Buruh harian lepas ditetapkan secara bulanan yang dibayarkan berdasarkan jumlah hari kehadiran dengan perhitungan upah sehari:

1. bagi Perusahaan dengan sistem waktu kerja 6 (enam) hari dalam seminggu, upah bulanan dibagi 25 (dua puluh lima);
2. bagi Perusahaan dengan sistem waktu kerja 5 (lima) hari dalam seminggu, upah bulanan dibagi 21 (dua puluh satu).

Hal ini juga diatur dalam Pasal 10 Kepmenaker 150/1999, yang berbunyi:

1. Upah sebulan yang dipergunakan sebagai dasar penetapan iuran bagi tenaga kerja harian lepas yang dibayarkan secara harian ditetapkan sama dengan upah sehari dikalikan jumlah hari bekerja dalam 1 (satu) bulan kalender.
2. Untuk menghitung upah sehari sebagaimana dimaksud pada ayat (1) ditetapkan, sebagai berikut:
 - a. bagi perusahaan dengan sistem waktu kerja 6 (enam) hari dalam 1 (satu) Minggu, upah bulanan dibagi 25 (dua puluh lima).
 - b. bagi perusahaan dengan sistem waktu kerja 5 (lima) hari dalam 1 (satu) Minggu, upah bulanan di bagi 21 (dua puluh satu)

Jadi pemberian gaji sebagai pekerja harian lepas dengan sistem pembayaran perhari dan dengan perhitungan gaji upah minimum provinsi (UMP) dibagi 25 adalah berdasarkan Permenaker 15/2018 dan Kepmenaker 150/1999.

11.3. Menghitung Upah Borongan

Upah borongan adalah upah atau imbalan yang diterima atau diperoleh pegawai yang terutang atau dibayarkan berdasarkan penyelesaian suatu jenis pekerjaan tertentu. Cara menghitung biaya borongan upah yang dibutuhkan untuk membangun sebuah rumah atau bangunan bisa dihitung dengan sistem harga borongan upah tenaga per m². caranya yaitu dengan melihat standar harga upah per meter persegi dan menghitung berapa luas rumah yang akan dibangun. selanjutnya tinggal mengalikan luas bangunan dengan harga per meter persegi sehingga diketahui berapa total biaya yang dibutuhkan. disini kita akan mencoba memberikan contoh sederhana dalam menghitung total biaya borongan yang diperlukan

untuk menyelesaikan sebuah bangunan dari awal sampai akhir. terlebih dahulu perlu kita ketahui apa saja yang menyebabkan perbedaan standar harga upah.

Hal-hal yang mempengaruhi harga upah per m²:

1. Lokasi pembangunan, membangun rumah di pusat kota besar akan lebih mahal jika dibanding dipinggiran kota.
2. Waktu pelaksanaan juga mempengaruhi standar biaya upah.
3. Tingkat kesulitan pembangunan rumah. Desain rumah yang rumit akan lebih banyak membutuhkan waktu untuk membangunnya.
4. Tingkat keahlian tukang bangunan, tukang yang ahli akan lebih cepat dalam menyelesaikan pekerjaan, ini berpengaruh terhadap besarnya upah, apalagi jika menggunakan sistem gaji harian.

Rumus Biaya Borongan Upah

- $HBU = H \times LB$
- Harga borongan upah = Harga upah per m² x Luas Bangunan

Contoh Menghitung Biaya Borong Upah Tenaga Kerja

Misalnya kita akan membangun rumah satu lantai ukuran bangunan 6 m x 6m, standar harga borongan upah untuk wilayah pembangunan tersebut adalah Rp.800.000,-. berapa total biaya yang dibutuhkan untuk membayar tenaga kerja? mari kita hitung bersama

Luas rumah = 6m x 6m = 36 m².

Harga borongan upah per m² = Rp.800.000,-

Biaya boronganya yaitu 36m² x Rp.800.000,- = Rp.28.800.000,-

11.4. Menghitung Upah Sundulan

Upah Sundulan adalah tekanan yang terjadi dalam struktur patokan upah terhadap dasar upah yang berada di bagian atas karena upah yang terendah harus dinaikkan mengikuti kenaikan UMP/UMK.

Pada dasarnya, upah sundulan adalah upah yang diberikan perusahaan kepada pekerja apabila ada kenaikan upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah, yang mana penetapannya dilakukan agar pekerja yang tadinya sudah mendapat upah di atas upah minimum tidak mendapat upah sebesar upah minimum setelah adanya kenaikan. Dari 2 pendapat mengenai definisi upah sundulan maka menurut penulis, Upah Sundulan merupakan Upah yang ditetapkan menurut perhitungan tertentu dengan tujuan agar upah yang sudah di atas UMP/UMK tidak akan sama atau bahkan di bawah UMP/UMK baru.

Jadi dengan adanya upah sundulan pekerja yang masa kerjanya lebih lama tidak disamakan dengan pekerja yang baru masuk. Karena jika hal tersebut terjadi maka akan menimbulkan demotivasi bagi pekerja yang lebih lama masa kerjanya. Hal ini sesuai dengan Pasal 42 ayat (1) Peraturan Pemerintah No. 78 Tahun 2015, menyebutkan;

Upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 41 ayat (1) hanya berlaku bagi Pekerja/Buruh dengan masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun pada Perusahaan yang bersangkutan.

Dasar Hukum Penerapan Upah Sundulan. Belum ada satu aturan pun yang secara tegas mengatur upah sundulan. Namun dari ketentuan PP 78 Tahun 2015 Pasal 42 ayat (1) sebagaimana di atas menyiratkan agar Pengusaha memberikan upah lebih tinggi dari UMP/UMK untuk pekerja yang masa kerjanya di atas 1(satu) tahun. Cara menentukan besarnya upah sundulan. Masing-masing perusahaan memiliki metode perhitungan sendiri-sendiri untuk menentukan formula besaran upah sundulan.

Untuk dapat menghitung formula upah sundulan, terlebih dahulu harus ditetapkan variabel-variabel sbb:

1. (UBL), batas bawah upah lama
2. (UAL), batas atas/tertinggi upah lama
3. (UL), upah lama
4. (UB), upah baru (setelah ada sundulan)
5. (UBB), batas bawah upah baru (UMP baru)
6. (UAB), batas atas/tertinggi upah baru
7. i, increment, membedakan selisih upah karyawan berdasarkan masa kerja
8. $a = UAL - UBL$
9. $b = UAB - UBB - i$

Dari variable - variable di atas, kemudian didapatkanlah

FORMULA UPAH SUNDULAN: $UB = (a/b)UL + (UBB+i)-(UBL(a/b))$

BAB XII
**Pemutusan Hubungan Kerja sesuai UU Ketenagakerjaan No.13/2003 / UU No.11/2020 /
Salinan PP No.36 Tahun 2021”**

12.1. Pendahuluan

PP 36 tahun 2021 tentang Pengupahan adalah kebijakan pemerintah untuk mengatur isu-isu strategis mengenai bentuk Upah, Upah bagi Pekerja/Buruh, Upah minimum dan Upah bagi Pekerja/Buruh pada usaha mikro dan usaha kecil. Upah adalah hak Pekerja/Buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari Pengusaha atau pemberi kerja kepada Pekerja/Buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu Perjanjian Kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi Pekerja/Buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

PP 36 tahun 2021 tentang Pengupahan membahas kebijakan dalam kebijakan pengupahan; penetapan Upah berdasarkan satuan waktu dan/atau satuan hasil; struktur dan skala Upah; Upah minimum; Upah terendah pada usaha mikro dan usaha kecil; perlindungan Upah; bentuk dan cara pembayaran Upah; hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan Upah; Upah sebagai dasar perhitungan atau pembayaran hak dan kewajiban lainnya; dewan pengupahan; dan sanksi administratif.

Upah merupakan salah satu unsur esensial dalam Hubungan Kerja, mengingat keberadaan Upah selalu dikaitkan dengan sumber penghasilan bagi Pekerja/Buruh untuk mencapai derajat penghidupan yang layak bagi dirinya dan keluarganya. PP 36 tahun 2021 tentang Pengupahan sebagai regulasi bidang pengupahan dituntut untuk menjawab tantangan dinamika globalisasi dan transformasi teknologi informasi yang berdampak terhadap perubahan tatanan sosial dan ekonomi, termasuk perubahan pola Hubungan Kerja di bidang ketenagakerjaan.

Pekerja/Buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima Upah atau imbalan dalam bentuk lain. Hak Pekerja/Buruh atas Upah timbul pada saat terjadi Hubungan Kerja antara Pekerja/Buruh dengan Pengusaha dan berakhir pada saat putusnya Hubungan Kerja. Hak-hak setiap Pekerja/Buruh dalam PP 36 tahun 2021 tentang Pengupahan adalah hak atas penghidupan yang layak bagi kemanusiaan; memperoleh perlakuan yang sama dalam penerapan sistem pengupahan tanpa diskriminasi; memperoleh Upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya. Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan ditetapkan Presiden Joko Widodo di Jakarta pada tanggal 2 Februari 2021. Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan diundangkan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Yasonna H. Laoly pada tanggal 2 Februari 2021 di Jakarta. Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan ditempatkan pada Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 46. Penjelasan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 36 tahun 2021 tentang Pengupahan ditempatkan pada Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6648. Agar setiap orang mengetahuinya.

12.2. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan

perusahaan/majikan. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak.

Didalam Pasal 151 ayat (1) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Kluster Ketenagakerjaan) menyatakan bahwa Pengusaha, pekerja, serikat pekerja, dan pemerintah harus mengupayakan agar tidak terjadi PHK.

Dalam hal PHK tidak dapat dihindari, berdasarkan Pasal 151 ayat (2) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Kluster Ketenagakerjaan) maka pengusaha memberitahukan maksud dan alasan PHK tersebut kepada pekerja/atau serikat pekerja. Apabila pekerja telah diberitahu dan menolak PHK, barulah diselesaikan melalui perundingan bipartit antara pengusaha dengan pekerja dan/atau serikat pekerja. (Pasal 151 ayat (3) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Kluster Ketenagakerjaan). Jika perundingan bipartit tidak mencapai kesepakatan, PHK diselesaikan ke tahap berikutnya sesuai mekanisme penyelesaian perselisihan hubungan industrial. (Pasal 151 ayat (4) Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Kluster Ketenagakerjaan).

12.3. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan Hubungan Kerja memiliki tujuan yang berkaitan erat dengan alasan terjadinya PHK. Tetapi tujuan PHK menitikberatkan ke perusahaan sebagai pelaku usaha, sehingga diperoleh tujuan yaitu perusahaan memberikan tanggung jawab terhadap jalannya kegiatan produksi agar tetap berjalan, pengurangan tenaga kerja dilakukan karena faktor tertentu yang menyebabkan kesulitan bagi perusahaan. Kesulitan yang dialami bisa dari penjualan, kredit perusahaan, tidak ada pemesanan produk, tidak memiliki bahan baku untuk produksi, menurunnya permintaan konsumen, kekurangan bahan bakar untuk produksi dan meningkatnya pesaing perusahaan yang menyebabkan bangkrut.

Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja lainnya yaitu mencapai sasaran sesuai dengan harapan asalkan tidak menimbulkan masalah. Dalam menetapkan tujuan PHK harus memperhatikan faktor sosial, kebutuhan dan kontradiktif. Dengan begitu tidak akan terjadi masalah bagi perusahaan serta karyawan. PHK harus dilakukan sesuai dengan kesepakatan bersama sesuai dengan undang-undang yang mengaturnya.

12.4. Sebab-sebab Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pemutusan hubungan kerja tidak boleh dilakukan secara sepihak dan sewenang-wenang, PHK hanya dapat dilakukan dengan alasan-alasan tertentu setelah diupayakan bahwa PHK tidak perlu terjadi. Apa saja alasan-alasan perusahaan dapat melakukan PHK?

Menurut pasal 61 Undang – Undang No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja Kluster Ketenagakerjaan (UU No.11/2020) mengenai tenaga kerja, perjanjian kerja dapat berakhir apabila:

1. Pekerja meninggal dunia
2. Jangka waktu kontak kerja telah berakhir
3. Selesai suatu pekerjaan tertentu
4. Adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap

5. Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

Jadi, pihak yang mengakhiri perjanjian kerja sebelum jangka waktu yang ditentukan, wajib membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja/buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.

12.5. Dasar Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Menurut pasal 154A UU No. 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Kluster Ketenagakerjaan) PHK dapat terjadi karena beberapa alasan, seperti:

1. Perusahaan melakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, atau pemisahan perusahaan dan pekerja/buruh tidak bersedia melanjutkan hubungan kerja atau pengusaha tidak bersedia menerima pekerja/buruh;
2. Perusahaan melakukan efisiensi diikuti dengan penutupan perusahaan atau tidak diikuti dengan penutupan perusahaan yang disebabkan perusahaan mengalami kerugian;
3. Perusahaan tutup yang disebabkan karena perusahaan mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun;
4. Perusahaan tutup yang disebabkan keadaan memaksa (force majeure).
5. Perusahaan dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang;
6. Perusahaan pailit;
7. Pekerja/buruh mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha 2 (dua) kali secara patut dan tertulis;
8. Pekerja/buruh melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama dan sebelumnya telah diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut masing-masing berlaku untuk paling lama 6 (enam) bulan kecuali ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama;
9. Pekerja/buruh tidak dapat melakukan pekerjaan selama 6 (enam) bulan akibat ditahan pihak yang berwajib karena diduga melakukan tindak pidana;

12.6. Pensiun

Pensiun adalah jaminan hari tua dan sebagai balas jasa terhadap Pegawai Negeri yang telah bertahun-tahun mengabdikan dirinya kepada Negara. Pada pokoknya adalah menjadi kewajiban setiap orang untuk berusaha menjamin hari tuanya, dan untuk ini setiap Pegawai Negeri Sipil wajib menjadi peserta dari suatu badan asuransi sosial yang dibentuk oleh pemerintah. Karena pensiun bukan saja sebagai jaminan hari tua, tetapi juga adalah sebagai balas jasa, maka Pemerintah memberikan sumbangannya kepada Pegawai Negeri.

Iuran pensiun Pegawai Negeri dan sumbangan Pemerintah tersebut dipupuk dan dikelola oleh badan asuransi sosial Hak atas pensiun Pegawai (UU Nomor: 11 Tahun 1969 pasal 9).

Pegawai yang diberhentikan dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil berhak menerima pensiun pegawai, jikalau ia pada saat pemberhentiannya sebagai pegawai;

1. Telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 Tahun dan mempunyai masa kerja untuk pensiun sekurang-kurangnya 20 Tahun.
2. Mempunyai masa kerja sekurang-kurangnya 4 Tahun dan oleh badan / pejabat yang ditunjuk oleh departemen kesehatan berdasarkan peraturan tentang pengujian kesehatan pegawai negeri, dinyatakan tidak dapat bekerja lagi dalam jabatan apapun juga karena keadaan jasmani atau rohani yang tidak disebabkan oleh dan karena ia menjalankan kewajiban jabatannya.
3. Pegawai negeri yang setelah menjalankan suatu tugas Negara tidak dipekerjakan kembali sebagai pegawai negeri, berhak menerima pensiun pegawai apabila ia diberhentikan dengan hormat sebagai pegawai negeri dan pada saat pemberhentiannya sebagai pegawai negeri ia telah mencapai usia sekurang-kurangnya 50 TH dan memiliki masa kerja untuk pensiun sekurang – kurangnya 10 Tahun.

12.7. Mengundurkan Diri/ Resign

Pengunduran diri adalah pemberitahuan sukarela oleh karyawan kepada perusahaan (pemberi kerja) bahwa yang bersangkutan berniat untuk mengakhiri pekerjaan.

Didalam pada Pasal 31 UU Ketenagakerjaan menyatakan bahwa : “Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau di luar negeri.”

Prosedur atau tahapan umum yang dilalui seorang karyawan ketika mengajukan resign yaitu :

1. Karyawan menyampaikan keinginannya untuk resign kepada atasannya, sekaligus alasan pengunduran dirinya.
2. Karyawan membuat surat resign, diajukan kepada atasan, manager, kepala departemen atau divisi, dan terakhir adalah bagian HRD.
3. Setelah surat resign tersebut diterima dan disetujui, karyawan masih bekerja hingga satu bulan kerja.
4. Sistem satu bulan kerja setelah pengajuan resign ini disebut one-month-notice.
5. Satu bulan ini dipergunakan oleh karyawan untuk proses transfer pekerjaan yang ditinggalkannya agar bisa dilanjutkan oleh penggantinya.

BAB XIII MSDM GLOBAL

13.1. Definisi manajemen sumber daya manusia

Sebelum mengulas MSDM global disini akan saya ulas sedikit tentang MSDM Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini mempunyai 6 unsur (6M) yaitu: man, money, methode, materials, machines, dan market.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

13.2. Pentingnya memahami SDM Global

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan rehabilitasi laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia dipasar, sedangkan pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

J.A.F. Stoner ohmae (1991) yang mengatakan dengan globalisasi berarti: tak ada luar negeri lagi. Dunia sekarang telah berubah menjadi desa yang besar(big village) dan tanpa batas (borderless). Setiap orang diakui menjadi warga penduduk dunia, konsekuensinya baik sebagai individu, pemimpin atau mempunyai wawasan tentang aktivitas-aktivitas yang terjadi didunia internasional. Baik yang menyangkut kegiatan ekonomi, sosial, politik, budaya, perkembangan ilmu, teknologi dan informasi yang melewati batas-batas negara.

Manajemen sumber daya manusia global adalah penggunaan sumber daya global untuk memandang batasan geografis. Bidang manajemen global dikarakteristikan oleh 3pendekatan yaitu :

1. Manajemen SDM Global menekankan manajemen lintas budaya (cross-cultural management) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
2. Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literature manajemen SDM dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system SDM di beberapa negara.
3. Berusaha untuk memberikan fokus pada aspek manajemen SDM di perusahaan-perusahaan multinasional.

Morgan mendefinisikan manajemen SDM global sebagai pengaruh yang mempengaruhi (interplay) diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas SDM, tipe-tipe

karyawan, dan negara-negara operasi. Dalam terminology luas , manajemen SDM global melibatkan aktivitas-aktivitas yang sama seperti MSDM domestic.

Morgan menggambarkan MSDM global dalam 3 dimensi yang meliputi:

1. Aktivitas-aktivitas SDM yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja , alokasi dan pemanfaatan (ketiga aktivitas luas ini dapat dengan mudah diperluas kedalam enam aktivitas SDM)
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas MSDM internasional:
 - a. Negara tuan rumah(host-country), dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
 - b. Negara asal(home country), dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.
 - c. Negara – negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal dan input lainnya.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional:
 - a. Karyawan negara tuan rumah(host – country national/HCNS)
 - b. Karyawan negara asal (parent-country nationals/PCNS)
 - c. Karyawan negara ketiga (third-country nationals/TCNS)

13.3. Persaingan Di Era Globalisasi Dan Ekonomi Digital

Sekalipun sebuah modernisasi ditandai dengan kecepatan arus informasi, globalisasi dan ekonomi digital tidak akan pernah dapat dilepaskan oleh pengaruh besar teknologi. Kemampuan teknologi itu kemudian mendulang sukses mengintegrasikan tradisi perdagangan yang bersifat abstraksi, berubah ke dalam bentuk yang lebih sempurna, universal dan spasio-temporal (mampu menembus ruang dan waktu).

Inovasi tidak lagi terbatas pada sektor teknologi tinggi, namun lebih jauh saat ini telah menjadi fenomena-global yang mempengaruhi semua sektor kehidupan. Gempitanya dunia melalui berbagai forum tidak hentinya mempromosikan “era-baru” globalisasi yang terafirmasi dalam “aliran-data” dan informasi yang menghasilkan lonjakan pendapatan ekonomi menggiurkan. Bagaimana sebuah informasi mampu menggerakkan perdagangan barang melalui transmisi arus informasi dan gagasan, arus data tersebut kemudian mendeterminasikan pergerakan barang, jasa, keuangan, dan manusia memasuki fase baru yang didefinisikan oleh arus daripada perdagangan barang dan jasa pada abad sebelumnya. Laporan McKinsey Global Institute (MGI) menjelaskan bahwa Era baru “Persaingan-global” memungkinkan perusahaan mencapai pasar internasional dengan model bisnis yang kurang padat modal, hal tersebut berdampak pada risiko dan tantangan bagi berbagai negara dalam memformulasikan sebuah kebijakan baru untuk mengikuti kecepatan perkembangan fenomena global ini.

Peningkatan penggunaan “bandwidth” merupakan “core” globalisasi dan ekonomi digital dalam menghubungkan seluruh moda dunia, tumbuh 45 kali lebih besar sejak tahun 2005. Fenomena ini diperkirakan akan meningkat sembilan kali dalam lima tahun ke depan seiring dengan meningkatnya jumlah pengguna arus informasi, penelusuran (searching), komunikasi, video, transaksi, dan lalu lintas intracompany. Hal itu mengakibatkan proses mentransmisikan arus informasi dan data tidak lagi “memungkinkan” tetapi telah menggerakkan perdagangan barang, jasa, keuangan, dan manusia, dan nyatanya setiap jenis transaksi lintas batas ini telah memiliki komponen digital yang ditransmisikan dalam setiap menit, tumbuh secara eksponensial ke dalam berbagai volume dan variasi sehingga berbagai gagasan dan inovasi dapat terwujud.

Ekonomi digital merubah ekonomi global, memungkinkan industri kecil menjadi industri multinasional mikro dengan elastisitas dan dinamika yang mereka miliki. Hal ini memberi kesempatan yang lebih tinggi bagi para pemula untuk terlahir secara global, digitalisasi mendorong persaingan karena memungkinkan model bisnis yang inovatif dan memungkinkan perusahaan untuk meningkat dengan cepat. Puluhan juta perusahaan kecil dan menengah di seluruh dunia telah berubah menjadi eksportir dan bergabung dengan pasar e-commerce, dan bisa bersaing dengan perusahaan multinasional terbesar.

Bahwa ketika informasi menjadi salah satu unsur “konstitutif” dalam masyarakat, itu terjadi karena manusia merupakan pengguna akhir dari sebuah produk, maka secepat apapun perputaran produksi, dan distribusi informasi yang mampu merubah sebuah peradaban, selalu saja didukung oleh kekuatan dan ekspansi ekonomi, jaringan sistem informasi global serta terakhir bagaimana teknologi menciptakan hal tersebut. Sekalipun mungkin saat ini kitaberada dalam bayang-bayang Industri Generasi IV, tetap saja “teknologi” memegang peran yang sangat penting dalam perkembangan arus produksi, dan distribusi informasi tersebut, dapat dikatakan proses “massifikasi” informasi hanya pasti terjadi ketika hasil teknologi “membantu” mengubah pola komunikasi yang dibatasi oleh ruang dan waktu menjadi pola komunikasi informasi tanpa batas.

Ekonomi digital dan persaingan global hanyalah sebuah proses “konkreensi” dari seluruh proses evolusi, robot have been taking our jobs for 50 years, so why are we worried? Bukankah mekanisasi, fabrikasi produksi massal kendaraan, komputerisasi dan cyber system telah melalui warna warni kehidupan manusia?

Hanya dengan teknologi, maka berbagai persoalan networking (jaringan) mampu menciptakan “kuantum computer”, di-reverse menjadi platform digital global yang dapat kembali dipergunakan pada proses belajar-mengajar, mencari pekerjaan, tetapi lebih jauh dalam membangun konektivitas e-commerce lintas batas, sehingga menciptakan pasar tenaga kerja yang lebih global. Teknologi adalah proses-control sehingga Informasi bisa ditransmisikan di seluruh dunia dalam sekejap mata, namun bisa menjadi gangguan. Teknologi mampu menggabungkan, mengkonversi atau menyajikan informasi dalam berbagai bentuk, dapat dieksplorasi sekaligus dimanipulasi, dan lebih jauh dapat “disengajakan” untuk membentuk persepsi, memanipulasi pikiran, dan mengarahkan perilaku untuk mendapatkan reaksi yang diinginkan.

Menarik membaca analisa Faisal Basri berjudul Peta Perekonomian Indonesia Memasuki Era Digital, yaitu dengan mempersiapkan Top 7 Skills.

1. Complex Problem Solving, ketika Negara melalui pemanfaatan teknologi mampu merubah khayalan dan impian manusia menjadi sebuah inovasi dengan menghasilkan banyak ragam dan system operasi produk barang dan jasa yang kompleks, maka hal itu akan meningkatkan globalisasi dan kemajuan teknologi, berdampak pada banyaknya masalah yang akan dihadapi. Karena itu teknologi selalu merujuk pada sebuah “pertimbangan” melalui penerapan pengetahuan tentang sistem kompleks yang berkaitan dengan struktur dan system dinamik (Funke, 2001). Teknologi juga dimanfaatkan untuk membuat prediksi di lingkungan yang kompleks dengan cara melakukan penelitian dan kajian serta expert judgment dari “domain” pengetahuan tertentu,
2. Critical Thinking, bagaimana tingkat pendapatan global dapat berdampak nyata bagi kualitas hidup populasi masyarakat dunia. Teknologi menghasilkan harga murah dengan keuntungan jangka panjang dalam efisiensi dan produktivitas. Dengan

teknologi, biaya transportasi dan komunikasi akan menurun, logistik dan rantai pasokan global lebih efektif, dan biaya perdagangan akan berkurang, yang itu semua akan membuka pasar baru dan mendorong pertumbuhan ekonomi. Hal tersebut merupakan pencerminan pemikiran kritis dari sebuah proses intelektualitas aktif dan terampil dalam mengkonseptualisasikan, menerapkan, menganalisis, mensintesis, yang dihasilkan secara cepat menggunakan pengamatan, pengalaman, refleksi, penalaran, atau komunikasi, sebagai panduan untuk keyakinan dalam tindakan. Secara umum, ini didasarkan pada nilai intelektual universal yang melampaui pembagian materi pelajaran: kejelasan, akurasi, presisi, konsistensi, relevansi, bukti yang baik, alasan bagus, kedalaman, keluasan, dan keadilan.

3. Creativity, yaitu meningkatnya capaian ketika pelaku kebijakan berhasil mengurangi ketegangan sosial. Dalam hal itu, teknologi merupakan salah satu alasan utama mengapa pendapatan mengalami stagnasi, atau bahkan menurun bagi sebagian besar penduduk di negara-negara berpenghasilan tinggi. Teknologi mengakibatkan permintaan akan pekerja terampil meningkat sementara permintaan pekerja dengan pendidikan rendah menurun.
4. People Management, ini menegaskan pada konteks seseorang yang mampu mengarahkan pada hasil kuat dan berkelanjutan dengan cara meningkatkan keterlibatan sumber daya manusia yang bekerja untuk mereka. Sehingga berdampak langsung pada bottom-line.
5. Coordinating with Other, teknologi di-era globalisasi begitu krusial, sehingga membutuhkan “perpanjangan tangan” yang efektif untuk meningkatkan skala keuntungan ekonomi. Karena itu dibutuhkan keterampilan berkoordinasi yang mencakup kapasitas untuk mengatur, dan menghubungkannya dengan keseluruhan alur kerja mencakup penanganan krisis, rintangan atau interupsi yang tak terduga.
6. Emotional Intelligence, digitalisasi memiliki kemampuan untuk memacu setiap informasi yang diterima oleh masyarakat, sehingga setiap orang bisa mendapatkan “banjir informasi”, baik yang bersifat lokal-regional dan internasional, di satu sisi bisa membuat manusia mendapatkan informasi yang diperlukan, tapi di lain pihak menjadi beban berlebih atas seluruh proses informasi yang diterima oleh setiap manusia atau masyarakat, sehingga dibutuhkan kecerdasan emosional yang mengidentifikasi dan mengelola tingkat emosional orang lain.
7. Judgement and Decision Making, keputusan yang baik membutuhkan tujuan yang jelas, spesifik, terukur, disepakati, realistis dan memiliki ketergantungan waktu.

Implikasi bagi Negara?

Berbagai perusahaan menganggap persaingan di era global dan ekonomi digital ini merupakan tantangan yang harus diraih dan dijadikan sebuah peluang untuk mendukung pertumbuhan Indonesia. Tidak banyak perusahaan siap menghadapi kondisi ini, hanya perusahaan yang didukung dengan infrastruktur yang memadai, system yang efisien dan efektif dan pengendalian manajemen yang baik memungkinkan untuk bersaing dan memenangkan persaingan ini., karena itu perusahaan harus melakukan evaluasi desain dan merencanakan ulang system yang selama ini telah berjalan untuk dapat menyesuaikan diri dengan perkembangan ekonomi global dan persaingan digital saat ini.

Indonesia memiliki potensi tinggi bersaing di era ini terutama dalam jumlah penduduk yang besar dengan sejumlah skill yang dimiliki, jumlah pengguna internet yang terus meningkat, termasuk sumber daya yang melimpah, sangat berpotensi untuk merebut persaingan di era globalisasi dan ekonomi digital. Namun demikian masih terdapat beberapa potensi yang dapat menjadi penghambat untuk mengalahkan persaingan ini, antara lain belum

tersedia infrastruktur digital yang memadai, adanya gap pemanfaatan dan penguasaan teknologi di berbagai daerah termasuk kota dan desa serta peraturan yang khusus mengatur ekonomi digital.

Potensi penerimaan pajak yang dihasilkan dari perdagangan digital berpotensi menjadi penerimaan negara yang signifikan, namun sampai saat ini belum ada aturan khusus, sehingga dapat mengurangi penerimaan untuk negara. Karena itu perkembangan ekonomi digital yang sangat pesat ini perlu mendapat perhatian dari pengambil kebijakan untuk segera mempercepat infrastruktur yang diperlukan agar perkembangan ini bisa berkontribusi pertumbuhan ekonomi Indonesia kedepan.

13.4. Pengembangan SDM dalam era Globalisasi

Persaingan ketat dalam era globalisasi sudah tidak dapat terelakkan sehingga semua dimensi, semua golongan masyarakat dan dunia terlibat di dalamnya. Untuk menghadapi tantangan tersebut, Indonesia perlu mempersiapkan masyarakat berkualitas unggul dengan melibatkan dunia pendidikan. Pendidikan merupakan sarana paling tepat untuk menghasilkan sumber daya manusia (SDM) unggul, baik melalui jalur formal maupun non-formal. Kebutuhan terhadap pendidikan yang bermutu merupakan tuntutan terhadap kemajuan suatu bangsa di tengah pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) dewasa ini. Suatu bangsa yang tidak menguasai IPTEK akan terlindas dan tertinggal dalam persaingan global yang begitu keras dan ketat.

Mengingat pentingnya peranan pendidikan dalam mempersiapkan masyarakat unggul pada era globalisasi, maka perlu strategi pengembangan SDM melalui strategi pelatihan dan pengembangan (*learning and development/ L&D strategy*) yang berpegang dan bertumpu pada landasan pendidikan yang kuat. Pendidikan merupakan usaha yang dilandasi kesadaran dan terencana untuk menciptakan proses pembelajaran dan suasana belajar. Untuk pencapaian tujuan pendidikan yang diharapkan tentu harus didukung pula dengan sistem pendidikan dan strategi pengembangan kompetensi yang baik pula. Untuk pencapaian kompetensi tersebut, penyelenggara pendidikan perlu membangun strategi pengembangan SDM melalui pelatihan dan pengembangan yang perlu ditangani secara serius dan berkesinambungan.

David Hayden dalam sebuah artikel pada CIPD (2018) mengatakan: “*A learning and development strategy outlines how an organisation develops its workforce’s capabilities, skills and competencies to remain successful. It’s an important part of an organisation’s overall business strategy and its policies*”, artinya betapa pentingnya L&D strategy sebuah organisasi harus dikembangkan karena sangat berpengaruh untuk keberhasilan sebuah organisasi dalam menghadapi persaingan global.

DAFTAR PUSTAKA

- Danang Sunyoto (2014). **Juklak PHK Petunjuk Pelaksanaan Hubungan Kerja**. PT Buku Seru, Jakarta.
- Edytus Adisu (2013). **Hak Karyawan atas Gaji dan Pedoman menghitung**. Forum Sahabat, Jakarta.
- H Tampubolon **Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia** (2016), Papas Sinar Sinanti, Jakarta.
- Kaswan, 2020, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis: Konsep, Sejarah, Model, Strategi dan Kontribusi SDM**, ISBN: 9786230102899, Andi, Yogyakarta.
- Lijan Poltak Sinambela (2016). **Manajemen Sumber Daya Manusia : Membangun Kerja Yang Solid Untuk Meningkatkan Kinerja**. Bumi Aksara, Indonesia
- Malayu S.p. Hasibuan, 2000, **Manajemen Sumber Daya Manusia (Manajemen Personalia)**, Bumi Aksara, Jakarta.
- Mahsun, Mohamad. 2006. **Pengukuran Kinerja Sektor Publik**. Yogyakarta: BPFE.
- Modul Kalangan Sendiri **Dosen dan Mahasiswa STIE IPWIJA Tahun 2021**
- Purwanto. 2011. **Evaluasi Hasil Belajar**. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- R. Wayne Mondy (2008). **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Erlangga, Indonesia
- Sjafri Mangkuprawira (2016). **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik**. Ghalia Indonesia
- Sadili Samsudin, 2011, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Pustaka Setia, Bandung.
- Slamet. 2010. **Belajar dan Faktor yang Mempengaruhinya**. Jakarta: Rineka Cipta.
- <http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2015/11/KONSEP-PENGEMBANGAN-SUMBER-DAYA-MANUSIA.pdf>
- <https://gajimu.com/pekerjaan-yanglayak/jaminan-kerja-1/pemutusan-hubungan-kerja/alasan-alasan-phk>
- <http://kamusbisnis.com/arti/pengunduran-diri/#:~:text=Pengunduran%20diri%20adalah%20pemberitahuan%20sukarela,bersangkutan%20berniat%20untuk%20mengakhiri%20pekerjaan.>
- <https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/21-pengertian-kompensasi-menurut-para-ahli.html>
- <https://www.akuntansilengkap.com/keuangan/18-faktor-yang-mempengaruhi-kompensasi-menurut-para-ahli/>
- <https://ilmumanajemensdm.com/cara-paling-bagus-dalam-melakukan-analisa-kebutuhan-pelatihan/>
- <https://sistemmanajemenlingkungan.wordpress.com/2012/10/08/cara-mengembangkan-strategi-pelatihan/>
- <https://www.kajianpustaka.com/2020/04/reward-atau-penghargaan-pengertian-tujuan-dan-syarat.html>



UNIVERSITAS IPWIJA

Terima Kasih



2025

UNIVERSITAS IPWIJA