

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penyusun:

Mukrodi

Mukhlis Catio

Moh. Sutoro



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Mukrodi

Mukhlis Catio

Moh Sutoro

ISBN: 978-623-6352-99-1

Editor:

Sarwani

Desain sampul:

Aden

Tata Letak:

Ramdani Putra

Penerbit:

Unpam Press

Redaksi:

Jl. Surya Kecana No. 1

Pamulang – Tangerang Selatan

Telp. 021-7412566

Fax. 021 74709855

Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama, 16 Juni 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS

| Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang

Gedung A. R. 212 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana Nomor 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten

Website: www.unpam.ac.id | Email: unpampress@unpam.ac.id

Manajemen Sumber Daya Manusia / Mukrodi, Mukhlis Catio, dan Moh Sutoro -1STed

ISBN. 978-623-6352-99-1

1. Manajemen Sumber Daya Manusia I. Mukrodi II. Mukhlis Catio III. Moh Sutoro

M231-16062022-01

Ketua Unpam Press: Pranoto

Koordinator Editorial: Aden

Koordinator Hak Cipta: Susanto

Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara

Koordinator Publikasi: Kusworo, Heri Haerudin

Koordinator Dokumentasi: Ramdani Putra. Nara Dwi Angesti

Desain Cover: Aden

Cetakan pertama, 16 Juni 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

MATA KULIAH
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

IDENTITAS MATA KULIAH

Program Studi	: MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Mata Kuliah/Kode	: Manajemen Sumber Daya Manusia/ MMJ0013
Sks	: 3 Sks
Prasyarat	: Tidak ada Persyaratan
Semester	: I (Satu)
Deskripsi	: Setelah menempuh mata kuliah MSDM mahasiswa diharapkan mampu memahami, menjelaskan, dan menganalisis berbagai konsep, metode, dan teknik manajemen sumber daya manusia, serta kreatif dan inovatif dalam mengaplikasikannya pada keputusan-keputusan manajerial.
Capaian pembelajaran	: Setelah mempelajari mata kuliah ini mahasiswa mampu menganalisis konsep Perencanaan, Desain Analisis, Rekrutmen dan Seleksi SDM, Penempatan tenaga kerja, Latihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan Karir, Pengembangan Karier, Promosi dan pemindahan, Penilaian Prestasi Kerja, Pemberian kompensasi, Kepuasan Kerja, Serikat Pekerja, dan mampu memberikan rekomendasi Pemutusan Hubungan kerja dengan baik.
Penyusun	: 1. Dr. Mukrodi., S.Sos.I., M.M (Ketua) 2. Dr. Mukhlis Catio.,M.Ed (Anggota) 3. Dr. Moh. Sutoro.,S.E.,M.M,.M.H (Anggota)

Ketua Program Studi

Ketua Tim Penyusun

Dr. Sarwani., M.T., M.M.

Dr. Mukrodi., S. Sos.I., M.M.

NIDN. 0406066003

NIDN. 0407027601.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan kehadirat Tuhan Yang Maha Esa atas keindahannya yang telah dihadirkan, sehingga kami dapat mentuntaskan bahan ajar mata kuliah Administrasi Aset Manusia. Tujuan penulisan bahan ajar ini adalah agar mahasiswa dapat mengetahui bagaimana memahami permasalahan-permasalahan yang ada di lingkungan organisasi atau perusahaan. Untuk mewujudkan lingkungan perusahaan yang sehat dan teratur, maka diharapkan para generasi muda dalam hal ini mahasiswa harus mampu memahami permasalahan Sumber daya manusia. Karena hal ini bagian dari mencerdaskan bangsa serta merupakan asset bangsa.

Tersusunnya bahan ajar ini tentu karena adanya pihak-pihak yang support baik bersifat langsung maupun tidak langsung, moril maupun materil, sehingga bahan ajar ini dapat tersusun dengan baik. Walaupun senyatanya masih banyak kekurangan. Tapi semoga bahan ajar ini membawa keberkahan dalam masyarakat.

Kami dari pihak penulis berharap saran dan masukan dari semua pihak, tentunya saran yang membangun untuk perbaikan bahan ajar ini, sehingga ke depannya lebih baik lagi.

Tangerang Selatan, 16 Juni 2022

Penulis

DAFTAR ISI

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	i
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	ii
DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS	iii
IDENTITAS MATA KULIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
PERTEMUAN 1	1
RUANG LINGKUP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	1
B. URAIAN MATERI	1
C. LATIHAN SOAL	8
D. DAFTAR PUSTAKA	8
PERTEMUAN 2	11
A. SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	11
B. CAPAIAN PEMBELAJARAN	11
C. URAIAN MATERI	11
D. LATIHAN SOAL	18
E. DAFTAR PUSTAKA	19
PERTEMUAN 3	20
A. DESAIN ANALISIS PEKERJAAN	20
B. CAPAIAN PEMBELAJARAN	20
C. URAIAN MATERI	20
D. LATIHAN SOAL	24
E. DAFTAR PUSTAKA	25
PERTEMUAN 4	26
A. REKRUITMEN DAN SELEKSI TENAGA KERJA	26
B. CAPAIAN PEMBELAJARAN	26
C. URAIAN MATERI	26

D. LATIHAN SOAL	42
E. DAFTAR PUSTAKA.....	42
PERTEMUAN 5	44
A. PENEMPATAN TENAGA KERJA	44
B. CAPAIAN PEMBELAJARAN	44
C. URAIAN MATERI	44
D. LATIHAN SOAL	51
E. DAFTAR PUSTAKA.....	52
PERTEMUAN 6	54
PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	54
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	54
B. URAIAN MATERI	54
C. LATIHAN SOAL	64
D. DAFTAR PUSTAKA.....	64
PERTEMUAN KE:7	66
PERENCANAAN KARIR.....	66
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN	66
B. URAIAN MATERI	66
C. LATIHAN SOAL	75
D. DAFTAR PUSTAKA.....	76
PERTEMUAN 8	77
PENGEMBANGAN KARIR	77
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	77
B. URAIAN MATERI	77
C. LATIHAN SOAL	88
D. DAFTAR PUSTAKA.....	89
PERTEMUAN 9	89
PROMOSI DAN PEMINDAHAN.....	89
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	89
B. URAIAN MATERI.....	89
C. LATIHAN SOAL	100

D. DAFTAR PUSTAKA.....	100
PERTEMUAN 10	101
A. PENILAIAN PRESTASI KERJA	101
B. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	101
C. URAIAN MATERI.....	101
D. LATIHAN SOAL	109
E. DAFTAR PUSTAKA.....	109
PERTEMUAN 11	110
PEMBERIAN KOMPENSASI	110
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	110
B. URAIAN MATERI.....	110
C. LATIHAN SOAL	119
D. DAFTAR PUSTAKA.....	119
PERTEMUAN 12	121
KEPUASAN KERJA.....	121
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	121
B. URAIAN MATERI.....	121
C. LATIHAN SOAL	132
D. DAFTAR PUSTAKA.....	132
PERTEMUAN 13	134
HUBUNGAN SERIKAT KERJA.....	134
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	134
B. URAIAN MATERI.....	134
C. LATIHAN SOAL	145
D. DAFTAR PUSTAKA.....	145
PERTEMUAN 14	146
PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	146
A. CAPAIAN PEMBELAJARAN.....	146
B. URAIAN MATERI.....	146
C. LATIHAN SOAL	173
D. DAFTAR PUSTAKA.....	174

PERTEMUAN 1

RUANG LINGKUP MANAJEMEN SDM

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan materi pada majelis ini, mahasiswa dapat memperolehnya dan memperjelas ruang lingkup Administrasi Aset Manusia.

B. URAIAN MATERI

1. Manajemen

a. Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan ilmu terapan yang dapat disandingkan pada semua bidang, sehingga pemahaman manajemen dapat disesuaikan dengan bidangnya masing-masing.

Mary Parker Follet dalam Sarinah dan Mardalena (2017:1), dalam bukunya “menjelaskan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi”.

Sarinah and Mardalena (2017:1) "mengemukakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dalam rangka membuat tujuan dengan bekerjasama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya."

Hasibuan dalam Eti Nurhayati (2018:2) “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Kristiawan dkk menyampaikan (2017) “manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*) agar organisasi dapat mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Eti Nurhayati dalam bukunya menyampaikan (2018:2) “manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu”.

Demikian beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu menggunakan manusia dan sumber daya lainnya secara efisien dan efektif, merencanakan, mengorganisir, mengaktifkan dan mengendalikan untuk mencapai tujuan yang dinyatakan.

b. karakteristik kontrol

Karakteristik manajemen merupakan aspek kunci yang ada selama proses pengendalian dan dapat dimanfaatkan oleh manajer sebagai acuan dalam mencapai tujuan hobi. Fitur kontrol pertama kali diperkenalkan oleh agama Henry industrialis Prancis pada awal abad ke-20. Dia mencatat lima kemampuan pengendalian, yaitu perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian. namun, 5 kemampuan tersebut saat ini dikelompokkan menjadi 4, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penanganan dan pengendalian. “kemampuan otoritas ditentukan,” kata Kashmir (2016:10). membuat rencana (membuat rencana) membuat rencana adalah penentuan keseluruhan sebelum kegiatan selesai. Karakteristik pembuatan rencana supervisor meliputi pilihan berbagai keinginan kesempatan, teknik, kebijakan, dan prosedur yang akan dilakukan. nyatanya bisnis adalah pengambilan keputusan yang mempengaruhi jalannya bisnis perusahaan yang dibuat orang harus bersifat sebagai berikut:

- berkontribusi pada pemenuhan keinginan organisasi.
- Adanya gagasan untuk fungsi-fungsi manajemen lainnya, khususnya badan jalur, koordinasi, dan pengawasan.
- itu adalah karakteristik setiap orang dalam perusahaan, masing-masing secara horizontal dan vertikal.
- hijau, artinya jika rencana diterapkan dapat mencapai tujuan dengan sukses dengan biaya yang paling kecil.

1) *Organizing* (organisasi)

Pengorganisasian adalah membuat asosiasi antara kapasitas/fungsi, fakultas dan variabel fisik, sehingga latihan yang harus diselesaikan adalah satu kesatuan dan dikoordinasikan untuk mencapai tujuan

bersama. Organisasi memiliki tiga komponen, yaitu fungsi, personel, dan tujuan infrastruktur fisik. Ketiga komponen tersebut harus dijalin sedemikian rupa agar tujuan organisasi dapat tercapai. Untuk tujuan ini, biasanya dibuat struktur organisasi tertentu.

2) *Leading* (pengarahan)

Pengarahan adalah pekerjaan yang berhubungan dengan segala sesuatu sehingga segala sesuatunya harus mungkin dikerjakan. Apa yang direncanakan dan diatur mungkin tidak berjalan kecuali seseorang diberi tahu apa yang harus dilakukan. Situasi dimana atasan membimbing dan mengawasi bawahannya dengan baik perlu diciptakan agar diperoleh kerjasama yang harmonis antara atasan dan bawahan.

3) *Controlling* (pengawasan)

Pada hakikatnya merupakan upaya untuk memberikan pedoman kepada pelaksana kegiatan agar mereka secara umum bertindak sesuai rencana. Pengawasan menyelesaikan pola kapasitas manajemen dan membawa organisasi ke perencanaan. Pengawasan terdiri dari penetapan standar, supervisi/pengawasan atau latihan penilaian, perbandingan dengan tindakan, dan perbaikan atau pelaksanaan standar.

2. Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Sumber Daya Manusia

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah bidang manajemen yang mengkhususkan diri dalam studi hubungan manusia dan peran dalam organisasi. Elemen MSDM adalah individu yang menjadi karyawan di perusahaan.

Hasibuan (2017:10), menjelaskan *“management sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan”*.

Manajemen sumber daya manusia menurut (Dessler) terdiri dari rekrutmen, penggajian, pelatihan, penghargaan, dan evaluasi. Hal ini merupakan sebuah kebijakan Manajemen SDM.

Menurut Sutrisno (2017:6) “Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuantujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat”.

Menurut Hasibuan (2018:10) “manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Ardana (2017:5) “mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa Administrasi Aset Manusia adalah ilmu dan keahlian mengawasi individu atau spesialis dengan tujuan ekstrem untuk mencapai tujuan organisasi yang didukung oleh pekerjaan administrasi aset manusia (SDM).

b. Fungsi- fungsi manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan dalam Eti Nurhayati (2018:17) “menegaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian”.

1) Perencanaan (planning).

Pengaturan Aset Manusia adalah pengaturan tenaga kerja yang menarik dan berharga yang ekstrem untuk mengatasi masalah organisasi, membantu mencapai tujuan. Perencanaan adalah inti dari fungsi manajemen lainnya,serta merumuskan pertanyaan tentang apa dan bagaimana melakukan pekerjaan itu. Dengan demikian, perencanaan dipandang sebagai seperangkat keputusan yang mendukung tindakan lebih lanjut.

2) Organisasi (organisasi).

Organisasi adalah metode pengorganisasian semua pekerja dengan mencirikan pembagian kerja, hubungan kerja, penunjukan kekuasaan, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi adalah instrumen yang membuat perbedaan mencapai tujuan perusahaan, direktur SDM harus menciptakan organisasi dengan mengatur struktur hubungan antara pekerja, staf dan individu lainnya. Pengorganisasian adalah tugas perintis untuk mengarahkan pembagian kerja dan pembagian tugas, serta menjaga hubungan antar kelompok dalam mengatur untuk melakukan latihan yang berbeda untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu tugas utama perusahaan adalah mengisolasi antarmuka khusus dan kemudian menggunakan semua bukaan yang tersedia untuk mencapai tujuannya

3) Pengarahan (*directing*).

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan berfungsi mengkoordinasikan berbagai kegiatan organisasi agar berjalan efektif dan bertuju pada realisasi yang telah ditetapkan, serta mampu menggerakkan orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, memotivasi, dan membina moral pegawai.

4) Pengendalian (*controlling*).

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Fungsi pengendalian dilakukan sebagai pengamatan atas tindakan dan perbandingannya dengan rencana perbaikan terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi, atau penyesuaian terhadap penyimpangan yang tidak dapat diubah serta berfungsi mengoreksi pelaksanaan pekerjaan.

5) Mengadakan tenaga kerja

Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6) Melakukan pengembangan (*development*).

Pengembangan adalah upaya peningkatan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan, and pengembangan adalah upaya peningkatan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pelatihan yang berbeda bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, serta kemampuan karyawan yang di perlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu sehingga ia dapat bekerja dengan lebih baik di perusahaan tersebut

7) Kompensasi (*compensation*).

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

8) Pengintegrasian (*integration*).

Integrasi adalah tindakan untuk menggabungkan kepentingan organisasi dan kebutuhan, untuk membuat partisipasi yang ramah dan umumnya menguntungkan. Organisasi memperoleh keuntungan, karyawan dapat mengatasi masalah mereka dari konsekuensi pekerjaan mereka. Integrasi adalah hal yang penting dan sulit dalam SDM, karena menggabungkan dua kepentingan yang berbenturan.

9) Pemeliharaan (*maintenance*).

Pemeliharaan adalah suatu tindakan untuk mengikuti atau mengusahakan keadaan, mental dan loyalitas karyawan, untuk tetap bekerja pada waktu sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang bergantung pada kebutuhan sebagian besar pekerja dan diarahkan oleh konsistensi internal dan eksternal.

10) Kedisiplinan (*discipline*).

Disiplin adalah kapasitas utama dari SDM dan cara untuk mencapai tujuan karena tujuan organisasi tidak akan ideal tanpa disiplin. Disiplin adalah keinginan dan perhatian untuk memutuskan aturan organisasi dan praktik yang diterima (norma sosial).

11) Pemberhentian (*separation*).

Kesimpulan dari hubungan kerja seseorang dari suatu organisasi. Tujuan ini disebabkan oleh keinginan perwakilan, keinginan organisasi, pemutusan hubungan kerja, pensiun, dan alasan yang berbeda. Organisasi/perusahaan dapat diandalkan untuk melaksanakan penanganan divisi dalam memahami kebutuhan yang telah ditetapkan sebelumnya dan menjamin bahwa orang-orang dalam kondisi baik.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan tahapan-tahapan dalam pelaksanaan kegiatan yang satu sama lain saling berkaitan.

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebagaimana yang kita ketahui pengelolaan sumber daya manusia merupakan faktor penting yang harus dilakukan dalam dunia usaha, agar semua karyawan dapat merasakan manfaat dari hasil pekerjaan yang dilakukan secara. Menurut penulis Karyawan harus dibahagiakan sebagaimana kita ingin membahagiakan keluarga kita sendiri, karena sesungguhnya jika kita memimpin perusahaan sesungguhnya mereka adalah bagian dari keluarga kita. Yang tidak kalah pentingnya ialah bahwa mereka harus diperhatikan sebagaimana kita melakukan anggota tubuh kita sendiri. Tentu hal-hal penting yang menjadi perhatian bagi pimpinan manajemen sumber daya manusia, agar para karyawan mendapatkan hak-hak dari apa yang telah menjadi kewajibanya. Dalam Kasmir (2016:8) “dijelaskan tujuan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1) Mempengaruhi.

Artinya pimpinan harus mampu untuk mempengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan melalui pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh karyawan akan

melakukan tugasnya sesuai yang telah diberikan kepadanya. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya untuk memengaruhi bawahannya agar mau mengerjakan perintah yang diberikannya. Sebaliknya ketidak mampuan pimpinan dalam memengaruhi karyawan akan berakibat fatal bagi pencapaian tujuan perusahaan.

2) Memotivasi.

Artinya pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi perlu diberikan oleh pimpinan melalui dari pemberian perhatian, penghargaan dan kompensasi yang layak bagi karyawan.

3) Loyal.

Pimpinan harus membuat karyawan setia pada perusahaan. Karyawan akan senang dan betah bekerja diperusahaan dan tidak akan membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain. Selain itu pimpinan juga harus menekan angka (turnover) karyawan.

4) Komitmen.

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan sangat penting sehingga semua saling mematuhi dan menjaga kepentingan perusahaan.

5) Kepuasan kerja.

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak pada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja.

6) Kinerja.

Pimpinan harus mampu meningkatkan karyawan, karena dengan karyawan yang bekerja dengan kinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal.

7) Kesejahteraan.

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terus meningkat. Tentunya kesejahteraan karyawan perlu sangat dipertimbangkan agar terjalinya kesinergian antara karyawan dan perusahaan, sehingga semua mencapai tujuan yang diharapkan”.

C. LATIHAN SOAL

1. Apa yang anda pahami tentang manajemen perusahaan dengan manajemen SDM?
2. Jika anda mendapatkan tugas untuk memenej perusahaan, apa yang harus anda lakukan?
3. Siapa saja yang membuat kebijakan dalam suatu perusahaan?
4. Coba anda gambarkan tahapan dalam memenej perusahaan?
5. Kendala apa yang sering dialami dalam memenej perusahaan?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Elbadiansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang, IDRH: Cetakan Kesatu.
- Edy Sutrisno. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana
- M. Ekhsan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kin 13(1), 1-13 in Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, R., & Hasibuan, S. S. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT DUTA LOGISTIK ASIA BATAM. BENING, 8(1), 109.
- Hasibuan, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Jepry, J., & Mardika, N. H. (2020). PENGARUH KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PANA LANTAS SINDO EKSPRESS. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 8(1).
- Marjanuardi, L., & Ratnasari, S. L. (2019). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LOYALITAS, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN RAUDLATUL QURAN BATAM. *Jurnal Benefita*, 4(3), 560-569..
- Rivai. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rampisela, V. A., & Lumintang, G. G. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT DAYANA CIPTA. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, eight(1)
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (6 ed.)*. Jakarta: Pranada Media Group.
- Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. *JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 9(2), 299-319.
- Sutoro, M. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta. *Jurnal Ekonomi Efektif*, 2(1)
- Thamrin, T., & Subarkah, I. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 1(1).

PERTEMUAN 2

SISTEM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu membuat system perencanaan SDM dan mampu merencanakan dengan baik.

B. URAIAN MATERI

Perencanaan adalah bagian dari kegiatan manusia dalam melaksanakan kegiatan- kegiatan yang berkaitan dengan kehidupan, bukan hanya dalam lingkup organisasi saja, namun pada semua lini Latihan-latihan mulai dari latihan-latihan yang kecil sampai yang terbesar, semua memerlukan penataan agar amanah yang ada apa yang menjadi keyakinan dan amanah dapat berjalan dengan baik. Menyusun merupakan gerakan imperatif yang paling utama dalam menentukan menang atau tidaknya suatu program. Menurut Robin and Coutler, Menjelaskan Perencanaan merupakan suatu proses mencapai tujuan dengan tahapan-tahapan kegiatan yang sudah direncanakan. Maka dengan demikian setiap perencanaan akan berkaitan dengan tujuan perencanaan. Didalam Perencanaan memiliki berbagai persyaratan salah satunya harus memiliki waktu yang sudah disiapkan dengan program-program yang jelas, lalu perlu adanya pembagian tugas. Menurut Gibson (2014) Perencanaan merupakan faktor utama dalam organisasi, karena hal ini dapat merubah sebuah organisasi yang lebih inovatif. Dengan perencanaan akan menghasilkan dokumen terperinci dan telah memperhitungkan semua aspek, dan dapat penentu produktivitas organisasi, kreatif, inovatif dan reflektif .

Perencanaan merupakan kegaitan dalam melaksanakan kegiatan yang menghubungkan antara pemikiran nyata dengan pemikiran yang tidak nyata. Dengan demikian perlu adanya upaya perencanaan yang matang sehingga dapat menghasilkan perencanaan yang baik.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah alat untuk mempridiksi, baik jumlah, ketentuan produksi, ataupun biaya cos yang dikeluarkan

dalam suatu tujuan agar kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi. Dengan demikian perlu adanya perencanaan SDM yang sistematis.

Banyak pendapat para ahli didalam melaksanakan perencanaan SDM. Diantaranya:

1. *Handoko* (2013), menjelaskan bahwa perencanaan SDM merupakan kegiatan yang dilakukan dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan atas kebutuhan perusahaan sehingga dapat berjalan dengan masimal. Kondisi seperti ini harus dimiliki oleh setiap oragnisasi.
2. *Andrew* (2017) menjelaskan tentang Perencanaan sumber daya manusia adalah bagian dari kegiatan untuk memutuskan serta menentukan kebutuhan-kebutuhan dengan selalu berhubungan dengan kegiatan organisasi.
3. *Milkovich*(2017) *utuk mencapai tujaun organisasi maka perlu dilakukan analisis dan pengidentifikasian tentang kebutuhan SDM.*

Berdasarkan isu-isu yang umum ditampilkan oleh pengetahuan bahwa, pengaturan SDM Secara umum, pengaturan SDM akan terus hidup berdampingan dengan bukti dan saran yang membedakan perubahan organisasi dan perdagangan yang menggabungkan SDM dengan keinginan yang akan dihasilkan dari perubahan ini. Ketika terjadi permasalahan di dalam perusahaan, maka harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan saat ini. Untuk itu, ada hal-hal yang harus diperhatikan:

Pertama, Penataan SDM harus adaptif dan energik sesuai dengan situasi dan kondisi yang sebenarnya, maksudnya bahwa perencanaan SDM perlu adanya keterkaitan denga::1. Misi dan Misi, 2. Memastikan terhadap karyawan tentang pemahaman dalam proses perubahan.3.Setiap kegiatan SDM harus sesuia dengan kegiatannya, dan 4. Dalam perencanaan perlu adanya jangka pendek dan jangka panjang

Keputusan-keputusan yang dibuat manajer harus ada keterkaitan dengan fungsi perencanaan diantaranya: **tujuan, tindakan, sumber daya, dan implementasi**. Adapun tahapan yang harus dilalui adalah:, 1. Tujuan yang dituju, 2. Menetapkan kondisi riil, 3. Melakukan identifikasi pendukung dan penghambat ke 4. Melakukan pengembangan dengan mengacu kepada : misi, tujuan, teknik, strategi dan kontrol. Pendekatan pendukung, program ekspansif atau kecil, program pendukung, anggaran program kuantitatif.

Kedua, rencana harus memfasilitasi segala upaya untuk mencapai tujuan. Rencana tersebut harus dilakukan oleh seorang ahli, bukan oleh semua anggota organisasi. Perencanaan perlu dipersiapkan dengan baik, dan fleksibilitas, perencanaan yang baik, dan pragmatis adalah ciri-ciri perencanaan yang baik. Aset Manusia bisa menjadi interpretasi Aset Manusia, Manusia dicirikan sebagai Manusia, dan Aset adalah sumbernya. Oleh karena itu, penerjemahan langsung adalah Sumber Daya Manusia dan SDM adalah proses rekrutmen, pelatihan, evaluasi, dan penghargaan karyawan. Perhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keselamatan, dan kepentingan keadilan.

HRM mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam suatu organisasi, menciptakan lapangan kerja dan kelompok kerja, memobilisasi karyawan dengan keterampilan yang tepat, dan menghargai upaya dan layanan yang mereka berikan kepada organisasi. Didefinisikan sebagai ilmu. Sumber daya manusia dimungkinkan dan uang, bahan mentah, mesin, pabrik, dan pasar terbuang sia-sia.

1. Tujuan Perencanaan

Ada beberapa tujuan dalam perencanaan SDM sebagaimana yang dijelaskan oleh Hasibuan (2016) yaitu :

- a) Memastikan kualitas dan kuantitas karyawan untuk memnuhi kebutuhan.
- b) Siap menjamin tersedianya tenaga kerja.
- c) Memberikan tugas yang jelas, agar tidak terjadi kesalahan.
- d) Melakukan koordinasi, dan integrasi, dengan baik.
- e) Meastikan kebutuhan karyawan.
- f) Harus menggunakan pedoman yang jelas.

2. Manfaat Perencanaan SDM

Karyawan adalah asset yang paling penting dalam dunia usaha, maka dari itu perlu adanya perencanaan SDM yang berkualitas sehingga mendapatkan suatu perubahan. Menurut Siagian(2014) ada enam kelebihan dalam perencanaan.

- a. Memanfaatkan SDM yang ada di perusahaan. Maka sebelum melakukan perencanaan SDM perlu diperhatikan hal dibawah ini,:
 - 1) Karyawan saat ini
 - 2) Persyaratan yang dibutuhkan

- 3) Waktu bekerja
- 4) Peningkatan kualitas
- 5) Pengembangan bakat

Informasi tentang keterampilan dan kelemahan keunggulan adalah langkah pertama dalam mengimplementasikan rencana talenta. Hal dibawah ini perlu diperhatikan dalam mengisi bidang-bidang, antara lain sebagai berikut:

- 1) menawarkan posisi yang kosong untuk di promosikan
- 2) Peningkatan kualitas diri,
- 3) Melakukan pengembangan karyawan,
- 4) Memaksimalkan fungsi dengan baik.

Denagn memanfaatkan fungsi SDM secara maksimal maka produktivitas kerja dapat ditingkatkan sesuai dengan kemampuannya.

Perencanaan tenaga kerja yang efektif menghilangkan kelebihan dan kekurangan staf dan penempatan staf yang salah. Terlalu banyak karyawan di suatu perusahaan berarti mereka tidak melakukan pekerjaan mereka secara optimal dan berdampak negatif pada moral mereka. Kekurangan karyawan di perusahaan akan menghambat penyelesaian konstruksi. Demikian pula, penempatan karyawan yang tidak tepat dapat menurunkan moral dan menurunkan moral karyawan.

- b. Perencanaan bakat melibatkan penentuan kebutuhan bakat masa depan yang lebih baik dari sisi nilai dan keterampilan yang berbeda serta melakukan pekerjaan baru yang berbeda. Perusahaan besar atau perusahaan mapan membutuhkan rencana tenaga kerja yang strategis. Perencanaan strategis tenaga kerja mencakup pemanfaatan dan kebutuhan talenta untuk 510 tahun ke depan. Lingkup penggunaan dan kebutuhan sumber daya di masa mendatang adalah sebagai berikut:

- 1) Jumlah pensiunan,
- 2) Jumlah orang yang dipromosikan ke atas
- 3) Beberapa pekerja dan pekerjaan,
- 4) Jumlah orang yang dibutuhkan untuk periode ini,
- 5) Bagian mana yang diisi,
- 6) Memenuhi persyaratan yang dibutuhkan

Perencanaan personalia strategis membutuhkan perencana yang andal yang dapat memprediksi kondisi internal dan eksternal seperti stabilitas

anggaran, moral karyawan, dan disiplin karyawan. Kita perlu mengantisipasi faktor eksternal seperti politik, ekonomi, masyarakat dan budaya, pelanggan dan teknologi.

c. Penanganan informasi ketenagakerjaan

Satu hal yang harus dicermati dalam mencapai tujuan organisasi antara lain meliputi:

- 1) Karyawan yang ada saat ini
- 2) Waktu yang tersedia,
- 3) Info tunjangan,
- 4) pernah menduduki jabatan
- 5) Tahapan karir yang dirancang
- 6) Jumlah penghasilan,
- 7) Pendidikan dan pelatihan
- 8) Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh para karyawan
- 9) Informasi lainnya mengenai karyawan setiap pegawai.

d. Pengidentifikasi

Pengidentifikasi merupakan kegiatan yang harus dilakukan untuk merencanakan dan menetapkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan berdasarkan informasi yang didapat, sehingga dapat memutuskan dalam menetapkan perencanaan.

e. Pentingnya perencanaan tenaga kerja

Ada beberapa tingkatan dalam perencanaan SDM

1) Tingkat individu

Perencanaan individu merupakan perencanaan yang dilakukan oleh seseorang untuk meningkatkan kualitas dalam rangka mencapai target yang diharapkan.

2) Tingkat perusahaan

Perencanaan perusahaan merupakan perencanaan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memanfaatkan karyawan yang ada dalam perusahaan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

3) Tingkat nasional

Perencanaan harus dilakukan dalam tingkat nasional sehingga perusahaan dapat bersaing di kanca nasional, baik dari sisi kualitas SDM maupun disisi kualitas produk, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan baik.

3. Permasalahan dalam Perencanaan SDM

Persiapan pengaturan aset manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa variabel, antara lain :

a. Lingkungan Eksternal

Dalam lingkungan Eksternal ada beberapa pengaruh yang harus diperhatikan.

- 1) Lingkungan keuangan, seperti dalam ekspansi, pengangguran dan tingkat ketertarikan secara teratur menjadi penentu kondisi perdagangan yang dihadapi perusahaan
- 2) Lingkungan sosial-politik-hukum, seperti pada tataran peraturan pemerintah.
- 3) Lingkungan teknologi, seperti lahirnya computer dll
- 4) Pesaing perusahaan, yang selalu berinovasi dalam rangka mempertahankan perusahaan.

b. Keputusan-keputusan Organisasional

Keputusan organisai dapat mempengaruhi perencanaan SDM.

- 1) Rencana strategis perusahaan.
- 2) Persepsi yang berbeda dalam menetapkan jangka pendek.
- 3) Penjualan dan produksi berpengaruh kepada jangka pendek.
- 4) Perluasan usaha baru.

c. Faktor Stok Pekerja Permintaan aset manusia disesuaikan dengan latihan pekerja. Pensiun, tuntutan akhir, pemutusan hubungan kerja, dan lulus semua kenaikan kebutuhan staf. Informasi masa lalu tentang variabel-variabel ini dan pola dalam perkembangannya dapat berfungsi sebagai panduan pengaturan yang tepat.

d. Batasan, Keterbatasan, dan Tantangan dalam Perencanaan Aset Manusia

Untuk meminimalkan bahaya kesalahan pengaturan, pengaturan dan penetapan tujuan memiliki beberapa hambatan, hambatan, dan tantangan penting yang harus dipahami oleh direktur dan perwakilan di semua tingkatan.

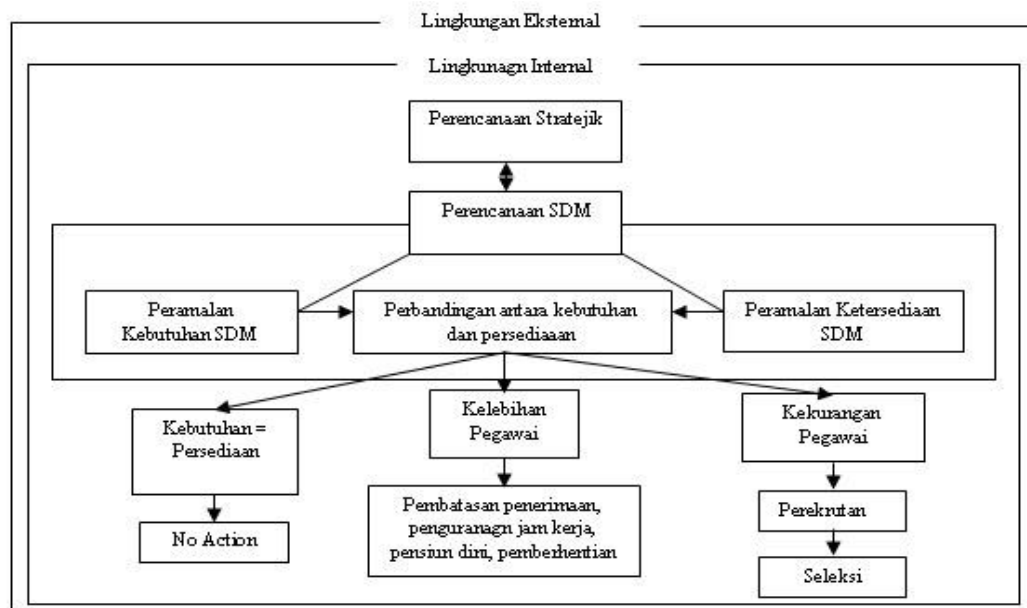
- 1) Mengatur hambatan: a) Target off-base b) Sistem kompensasi yang tidak tepat c) Lingkungan luar yang kompleks dan tidak dinamis d) Situasi persaingan semakin ketat e) Goyah untuk mengubah tujuan f) Tidak menjadikannya organisasi yang semakin energik g) Ada perselisihan batin antara administrasi dan karyawan

- 2) Mengatasi hambatan: Salah satu cara untuk mengatasi batasan pengaturan adalah dengan mendapatkan tujuan pengaturan dan proses penetapan tujuan
- e. Pembatasan perencanaan angkatan kerja
- 1) Kriteria kemampuan SDM Data kemampuan SDM hampir seperti perkiraan subjektif, karena tidak ada kriteria yang jelas dan tepat untuk bakat SDM. Biasanya merupakan penghalang penting bagi penyelenggara kemampuan untuk mengukur bakat potensial dengan aman.
 - 2) Manusia (SDM) adalah makhluk hidup Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikendalikan sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi penghambat dalam pengaturan tenaga kerja, karena sulit mengatur segala sesuatunya.
 - 3) Status personel Inventarisasi, kualitas, dan angkutan penduduk yang tidak mendukung kebutuhan kepegawaian perusahaan. Ini akan menjadi penghalang dalam mempersiapkan perencanaan tenaga kerja yang baik dan benar.
 - 4) Kebijakan tenaga kerja pemerintah Pendekatan tenaga kerja negara, seperti remunerasi, orientasi seksual, orang luar dan hambatan lain untuk kemajuan aset manusia, membuat rencana yang sesuai dan masuk akal.
- f. Tantangan dalam Perencanaan Aset Manusia Tantangan dalam penataan aset manusia, ada di luar dan internal.
- 1) Tantangan luar, menghitung: Masalah keuangan, sosial politik, undang-undang, teknologi
 - 2) Tantangan internal, meliputi: anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan sebagainya.

4. Proses Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Metodologi SDM dapat menjadi instrumen yang dapat digunakan perusahaan untuk menghitung dan mengawasi penawaran dan permintaan SDM. Prosedur SDM ini memberikan kursus umum tentang bagaimana latihan SDM dikembangkan dan dikelola. Mendefinisikan pengaturan fakultas mungkin merupakan rencana jangka panjang. Sebagai contoh, ketika mengatur pekerja, sebuah organisasi harus mempertimbangkan untuk mengalokasikan individu untuk tugas jangka panjang, tidak adil untuk enam bulan berikutnya, tetapi untuk

pengambilan setelah tahun. Pemetaan ini membutuhkan informasi yang dapat meramalkan apa yang mungkin terjadi di masa depan, seperti: B. Ekstensi perdagangan, kompresi, dan perubahan inovatif yang akan mempengaruhi organisasi. Penataan tenaga kerja harus dimulai dengan pemanfaatan personil yang ada dengan berhasil dan mahir (ideal), dan hanya jika ternyata ada kekurangan tenaga kerja untuk menjalankan misi utama perusahaan. Tindak lanjut dapat berupa bagan skema persiapan peningkatan aset manusia.



Adapun proses perencanaan tersebut adalah:

a. Prakiraan ketersediaan SDM

Proses tercepat yang dapat Anda lakukan di awal rencana tenaga kerja adalah dengan mengantisipasi ketersediaan talenta atau menilai ketersediaan talenta di dalam perusahaan Anda. Penilaian ini mencakup survei komprehensif terhadap berbagai aspek talent, antara lain: B. Jumlah, keterampilan, kemampuan, kualifikasi, pengalaman, usia, status, prestasi, penghargaan, dll.

b. Memperkirakan kebutuhan staf

Pegangan pengaturan tenaga kerja berikut ini adalah memperkirakan kebutuhan tenaga kerja atau menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Faktor SDM yang berbeda harus dipertimbangkan, seperti pengurangan, pembukaan, kemajuan, pergantian staf, dan sebagainya.

Dalam ekspansi, faktor-faktor mengejutkan seperti persetujuan dan pemotongan harus dimasukkan dalam penyelidikan.

c. Perbandingan penawaran dan permintaan Proses berikut adalah membandingkan kemampuan aksesibilitas dan kebutuhan, atau menyusun tingkat kepegawaian saat ini dengan perkiraan kepegawaian masa depan harus membuat pengukur. Pada langkah ini, juga penting untuk mengetahui prosedur dan tujuan perdagangan jangka panjang sehingga angka tersebut dapat seimbang dengan keuangan. Selanjutnya ada tiga standar dasar yang harus diperhatikan dengan seksama dalam melakukan penanganan penataan SDM, yaitu:

- 1) Tujuan administrasi SDM harus dikaitkan dengan program pertukaran dan persiapan yang dilakukan oleh masing-masing unit kerja. Strategi dan rencana pertukaran masa depan adalah kata pengantar yang sangat penting untuk memulai perencanaan SDM
- 2) Jaminan kebutuhan atau kemampuan SDM yang sesuai harus direncanakan dan digunakan dalam pendaftaran dan penentuan. Penataan SDM yang baik juga terus menerus dimulai dengan penjaminan kapabilitas SDM yang jelas dan terhubung secara andal dalam proses rekrutmen/seleksi.
- 3) Pegangan pengaturan SDM juga harus disertai dengan prakiraan permintaan (request) dan penawaran (supply) iklan tenaga kerja (di dalam dan di luar). Penataan SDM harus didasarkan pada peramalan yang sangat tepat dan dilakukan secara terus-menerus, dengan memperhatikan desain permintaan dan penawaran tenaga kerja, baik di sisi dalam perusahaan maupun di sisi luar.

C. LATIHAN SOAL

1. Buatlah sistem Perencanaan SDM yang efektif?
2. Tulislah Langkah-langkah dalam Perencanaan SDM?
3. Perencanaan SDM seperti apa yang harus diterapkan dalam perusahaan?
4. Apa manfaat Perencanaan SDM bagi individu karyawan?
5. Apa faktor-faktor yang mempengaruhi SDM di perusahaan Z?

D. DAFTAR PUSTAKA

Mangkunegara Anwar Prabu. 2008 .*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya

Siagian, Sondang P. 1994. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: BumiAksara.

Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press.

Nursanti, T.Desy, 2002, Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM , dalam Usmara, A (ed), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta,

Amara books.

Yustika Ahmad Erani, 2007, *Perekonomian Indonesia*, FE UNIBRAW, Malang.

PERTEMUAN 3

DESAIN ANALISIS PEKERJAAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah materi konferensi ini selesai, mahasiswa akan mampu memahami, menjelaskan dan menganalisis desain analitik dengan baik.

B. URAIAN MATERI

Dalam peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia perusahaan dapat melakukan beberapa kegiatan diantaranya:

1. Desain Pekerjaan

a. Pengertian Desain Pekerjaan

Herjanto & Gaur (2010: 37) “Menjelaskan bahwa desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan”.

Handoko menjelaskan dalam (Irnanda, 2011) “unsur organisasi mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan- pekerjaan karyawan. Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan kunci dalam desain pekerjaan. Karyawan yang melakukan pekerjaan secara kontinyu menyebabkan karyawan terspesialisasi yang selanjutnya dapat memperoleh output lebih tinggi

Unsur organisasi terdiri dari :

- 1) Pendekatan mekanik berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya, dan latihan.

- 2) Aliran kerja dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
- 3) Praktek–praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bias berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan.

Unsur – Unsur Perilaku menurut Sondang (dalam Irnanda, 2011) perlu diperhitungkan dalam mendesain pekerjaan. Unsur perilaku tersebut terdiri dari :

- 1) Otonomi bertanggung jawab atas apa yang dilakukan. Bawahan diberi wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan.
- 2) Variasi merupakan pemerayaan pekerjaan yang bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan – kesalahan dapat diminimalkan.
- 3) Identitas tugas untuk memepertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi, sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.
- 4) Umpan balik diharapkan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya”.

b. Acuan Desain Analisis pekerjaan

Dessler dalam Irnanda menjelaskan, (2011) “bahwa desain pekerjaan merupakan pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya.

Desain pekerjaan mencakup hal-hal berikut ini :

- 1) Identitas pekerjaan merupakan jabatan pekerjaan yang berisi nama pekerjaan seperti penyelenggara operasional dan manajer pemasaran.
- 2) Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan standar pekerjaan yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- 3) Pekerjaan- pekerjaan yang memberikan kepada para karyawan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan, berarti menambah tanggung jawab. Hal ini akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai.

- 4) Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- 5) Ringkasan pekerjaan atau jabatan harus menguraikan bentuk umum pekerjaan dan mencantumkan fungsi-fungsi dan aktifitas utamanya.
- 6) Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana petugas dipromosikan dan kejabatan mana petugas akan dipromosikan”.

Sebagaimana Sunarto dalam Irnanda menjelaskan (2011) “Desain pekerjaan memiliki tujuan agar :

- 1) Efisiensi operasional, produktifitas dan kualitas pelayanan menjadi optimal.
- 2) Fleksibilitas dan kemampuan melaksanakan proses kerja secara horizontal dan hirarki.
- 3) Minat, tantangan, dan prestasi menjadi optimal.
- 4) Tanggung jawab tim ditetapkan sedemikian rupa, sehingga bias meningkatkan kerja sama dan efektifitas tim.
- 5) Integrasi kebutuhan individu karyawan dengan kebutuhan organisasi”.

c. Tantangan dalam Desain Pekerjaan

Pihak perusahaan berpeluang meningkatkan motivasi pekerja melalui bentuk kerja. Bentuk kerja yang baik akan membantu mencapai 2 perkara yaitu menyiapkan kerja mengikut masa dan ketepatan dalam menggunakan kebolehan pekerja. Sama ada bentuk kerja sesuai atau tidak bergantung pada 5 perkara berikut:

- 1) Bentuk kerja yang dibuat mestilah dapat meningkatkan pekerja menggunakan pelbagai kebolehan yang mereka ada. Pekerja dapat bosan menjadi tempat yang sama dengan pekerjaan yang sama. Pekerja akan mengalami lebih baik dan membutuhkan waktu ketika Anda menerima berbagai tugas.
- 2) Bentuk kerja harus meningkatkan pekerja untuk total dalam kerja mereka.
- 3) Bentuk kerja harus membuat pekerja memahami tugas mereka dengan ketara.
- 4) Bentuk kerja yang dibuat harus membolehkan pekerja mempunyai tanggungjawab, kebebasan, dan kebebasan untuk berkreasi.

- 5) Bentuk kerja mestilah mempunyai timbal balik dalam bentuk keperluan komunikasi antara atasan dan bawahan.

2. Analisis Pekerjaan

a. Pengertian Analisis Pekerjaan

Wirawan (2015). Menandai analisis tugas sebagai pencarian untuk mengumpulkan data tentang posisi untuk digunakan dalam kegiatan manajemen organisasi.



Mengenai analisis pekerjaan yang telah diselesaikan, penyiapan SDM dalam organisasi yang berkaitan dengan pengaturan pasokan tenaga kerja juga akan Disusun secara sistematis. Zainal dkk. (2014) Sebutkan beberapa manfaat bagi organisasi yang menerapkan perencanaan tenaga kerja: 1) Kombinasi strategis antara permintaan dan jumlah karyawan yang ada. 2) Pemanfaatan sumber daya manusia yang benar-benar tersedia. 3) Bersaing secara benar dengan SDM untuk tujuan organisasi di masa depan. 4) Secara ekonomi kompeten dalam mempekerjakan karyawan baru. 5) Perluasan informasi SDM sesuai kegiatan SDM dan unit organisasi lainnya. 6) Minat besar di pasar tenaga kerja lokal terpenuhi. 7) Mengkoordinasikan program SDM dan kebutuhan yang dapat diakses..



Jenis informasi yang diperoleh melalui pemeriksaan (analisi) kerja adalah sebagai berikut:

- 1) Menggabungkan aktivitas kerja, bagaimana karyawan melakukan setiap aktivitas, mengapa, dan kapan.
- 2) Bagaimana sikap (mentalitas) karyawan yang benar terhadap pekerjaan?
- 3) Mesin, perkakas, peralatan, atau pendukung yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.
- 4) Standar kerja
- 5) Persyaratan pekerjaan
- 6) Konteks kerja.

b. Tahapan Analisis Pekerjaan

Ada Enam hal analisis pekerjaan, yaitu :

- 1) Melakukan identifikasi.
- 2) Melakukan tinjauan yang relevan.
- 3) Memilih metode.
- 4) Mengumpulkan data info.
- 5) Melakukan verifikasi.
- 6) Membuat diskripsi yang dibutuhkan.

c. Tujuan Analisis Pekerjaan

- 1) *Memberikan tanggungjawab kepada karyawan.*
- 2) *Melakukan pengklasifikasian dalam desain*
- 3) *Melakukan evaluasi*
- 4) *Mendesain kegiatan dengan baik.*
- 5) *Menyusun indicator persyaratan.*
- 6) *Melakukan penilaian.*
- 7) *Melakukan efisiensi.*
- 8) *Melakukan keamanan.*

C. LATIHAN SOAL

1. Uraikan perbedaan antara job analysis dengan motion study?
2. Uraikan tentang definisi: *job analysis*, *Job description*, *job specification*, *Job evaluation*.
3. Apa setiap perusahaan memiliki manajemen personalia?
4. Bagaimana cara menganalisis pekerjaan,sebutkan dengan tahapan!
5. Apa perbedaan hasil analisis pekerjaan dengan design pekerjaan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Wirawan. 2015. Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian (Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Zainal, Veithzal Rivai dkk. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik, Edisi ke-3. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada

PERTEMUAN 4

REKRUITMEN DAN SELEKSI TENAGA KERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah menyelesaikan materi pada konferensi ini, mahasiswa akan dapat memahami dan menjelaskan sistem rekrutmen dan seleksi.

B. URAIAN MATERI

1. Hakikat Rekrutmen

Rekrutmen akan dijelaskan di bawah ini:

a. Sebuah. Definisi rekrutmen

Seperti yang diungkapkan Rivai dan Sagala dalam bukunya (2009), rekrutmen adalah proses mencari karyawan baru untuk masuk ke perusahaan dengan harapan dapat mencapai tujuan. organisasi. Suwatno dan Yuniarsih (2008) memberikan pemahaman bahwa rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik karyawan dari sumber yang berbeda dengan kemampuan penting untuk memenuhi tujuan utama asosiasi untuk mencapai visi dan tujuannya. Selain itu, Rothwell (2004) menjelaskan bahwa rekrutmen adalah proses mencari kandidat yang memenuhi syarat sebanyak mungkin untuk lowongan yang tidak terduga. Ini adalah pencarian bakat, mencari kelompok kandidat terbaik untuk posisi yang tersedia. Hal ini sejalan dengan pernyataan Pynes (2004) bahwa rekrutmen adalah proses mencari kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar lowongan di suatu organisasi. .. Seleksi adalah langkah terakhir dalam proses perekrutan dan menentukan siapa yang akan dipilih untuk posisi yang tersedia. Berdasarkan pemahaman ini, penulis memilih sumber daya manusia, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh organisasi, keterampilan, dan keterampilan dan keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan staf organisasi organisasi yang direncanakan, keterampilan dan pengetahuan yang disimpulkan bahwa itu adalah serangkaian proses yang berjalan untuk menemukan.

b. Tujuan rekrutmen

Untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang baik, maka dibutuhkan melakukan rekrutmen yang maksimal. Maka dengan demikian Ketika perusahaan ingin mendapatkan karyawan yang kualitas harus memiliki tujuan perekrutan yang kuat. Salah satu tujuan perekrutan adalah:

- 1) Untuk mendapat karyawan yang diharapkan
- 2) Untuk mencari informasi karyawan yang berkualitas
- 3) Untuk memenuhi kebutuhan perusahaan
- 4) Untuk mengembangkan perusahaan
- 5) Untuk meningkatkan produktivitas
- 6) Untuk menjaga kestabilan perusahaan dll.

c. Hambatan rekrutmen

Menurut Simamora (2004) ada beberapa hambatan -hambatan yang sering terjadi dalam perekrutan karyawan diantaranya adalah:

- 1) Karakter Organisasi. Karakter organisasi dapat mempengaruhi perekrutan itu sendiri jika hal ini tidak dapat dikendalikan, maka akan menghambat perekrutan. Sebagai contoh, organisasi yang menekankan pengambilan keputusan secara terpusat lebih siap untuk mengakui pilihan manajer sehubungan dengan aktivitas pendaftaran dan pilihan kumpulan pelamar.
- 2) Citra Organisasi. Pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja di dalam organisasi tertentu. Artinya, citra organisasi hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala yang potensial. Apabila citra organisasi yang diperoleh buruk, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang.
- 3) Kebijakan. yang terkait dengan kebijakan tersebut adalah semua aturan-aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan dalam menentukan arah kegiatan yang akan dijalankan sehingga sesuai dengan harapan perusahaan. Kebijakan tersebut diharapkan mampu mengendalikan jalannya proses perekrutan. Berbagai faktor yang mempengaruhi perekrutan sebagai berikut.

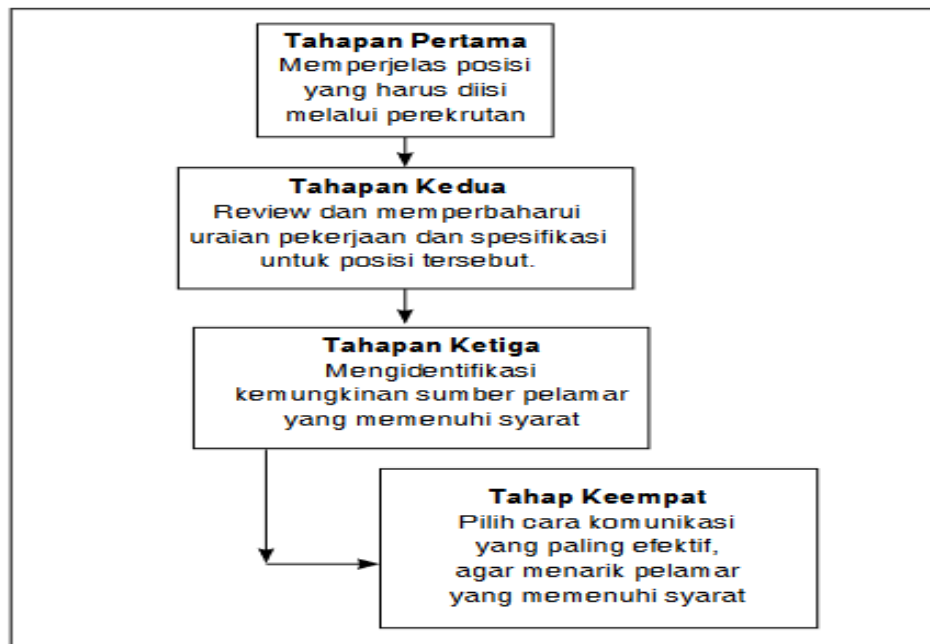
- a) Kebijakan organisasi. Di sini, kebijakan dipahami sebagai kerangka umum yang memberikan struktur penting sebagai sumber perspektif untuk arah asosiasi.
- b) Kebijakan promosi. Kebijakan promosi tersebut dimaksudkan memberikan peluang kepada karyawan perusahaan untuk menduduki jabatan tertentu, atau bisa juga disebut dengan jenjang karir. Kebijakan yang Berfokus pada promosi dari dalam akan benar-benar ingin meningkatkan motivasi kerja dan memperkuat tanggung jawab organisasi pegawai karena itu cukup menonjol untuk diperhatikan. Lebih baik jika Anda biasanya mengandalkan faktor eksternal, demotivasi yang terjadi pada karyawan.
- c) Kebijakan kompensasi. Organisasi bersama departemen SDM, sebagian besar menetapkan kisaran kompensasi untuk berbagai tanggung jawab untuk menjamin kompensasi dan remunerasi yang adil. Pada umumnya, perekrut tidak diizinkan untuk melampaui kisaran gaji yangtelah ditentukan, mereka hanya bermain pada interval yang ditentukan oleh organisasi. Misalnya, remunerasi organisasi untuk gelar sarjana ditetapkan sebesar Rp6.000.000,00 sampai dengan Rp10.000.000,00. Untuk itu, perekrut yang ditunjuk harus mampu menurunkan remunerasi menjadi Rp 6.000.000,00, dengan jumlah paling banyak Rp 10.000.000,00.
- d) Kebijakan status pekerjaan. Beberapa organisasi memiliki kebijakan untuk merekrut staf paruh waktu dan sementara. Memang, saat ini pun banyak yang memanfaatkan jasa kontrak atau outsourcing. Bahkan, para calon kandidat tidak menyukai kebijakan outsourcing, mengingat tidak adanya kepastian pengangkatan mereka. Namun, sebagian kecil, terutama kandidat dengan kualifikasi dan spesialisasi "langka", sangat menginginkan kondisi ini, karena mereka memiliki daya tawar yang tinggi dan dapat meminta kontrak yang disesuaikan sesuai keinginan mereka. kebijakan rekrutment global. Kebijakan mungkin mengharuskan lowongan pekerjaan asing diisi oleh karyawan lokal. Bagaimanapun, pemanfaatan pekerja lokal akan mengurangi biayarelokasi karyawan asing, mengurangi kemungkinan nasionalisasi organisasi.

4) Rencana Strategik.

Rencana strategik (*strategic plans*) rencana ini mengarahkan organisasi dan menentukan jenis tugas, serta pekerjaan yang harus dilakukan. Sedangkan rencana SDM melakukan perincian pekerjaan terkait dengan posisi jabatan dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan. Kemudian terkait sumber perekrutan ada dua yaitu internal dan eksternal. Dalam penggunaan dua sumber ini bersifat fleksibel, tergantung kepada kondisi perusahaan, jika perusahaan kondisinya sehat, maka baiknya gunakan sumber internal, itu akan lebih baik dan sebaliknya. Menurut Widodo (2015) rekrutmen didalam rekrutmen memiliki berbagai keuntungan dan kekurangan baik rekrutmen internal maupun eksternal. Tentunya hal tersebut adalah sesuatu yang wajar, yang harus disikapi dengan baik.

d. Tahapan rekrutmen

Ada Empat tahapan yang harus dilaksanakan pada saat perekrutan karyawan/pegawai.



Sumber : Dubois dan Rothwell (2004)

- 1) Tahap pertama, yaitu menjelaskan posisi yang akan diisi melalui pendaftaran. Pengusaha bertindak seperti yang ditunjukkan oleh berbagai metode penalaran perekrutan. Ada pandangan filosofis bahwa pendaftaran harus dilakukan terus-menerus, untuk memperoleh SDM

dengan kualitas paling maksimal, dengan mengabaikan adanya peluang tertentu. Demikian pula, ada juga orang yang berpendapat bahwa pendaftaran harus dilakukan secara selektif dan hanya diharapkan untuk mengisi posisi kosong. Untuk situasi ini, pengetahuan dan kemampuan dalam mengarahkan diperlukan bagi para manajer, sehingga pilihan dibuat berdasarkan visi dan kebutuhan pengembangan SDM organisasi. organisasi.

- 2) Tahap kedua, yaitu verifikasi dan pemutakhiran uraian tugas serta detail pekerjaan yang diperlukan. Kemajuan bagian dari serangkaian interaksi tanggung jawab kerja akan mempermudah kandidat untuk mendapatkan pekerjaan. Kualifikasi yang dibutuhkan dijelaskan dalam spesifikasi pekerjaan. Tanpa deskripsi pekerjaan dan spesifikasi, praktisi HR tidak dapat menguji aplikasi yang ada.
- 3) Tahap ketiga, bagi pelamar yang masuk kedalam kategori persyaratan maka akan dilakukan analisis kembali sehingga akan dilakukan pengambilan keputusan sebagai pertimbangan dalam pemutusan, sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.
- 4) Tahap keempat, yaitu pembentukan sistem komunikasi yang efektif dan efisien, dengan dilakukannya komunikasi yang baik akan menghasilkan karyawan yang berkualitas. Dari komunikasi ini akan terlihat mana yang memiliki kemampuan yang lebih dalam intelektual mana yang memiliki kemampuan yang terbatas.

Kendatipun demikian semua organisasi harus memiliki cara untuk melahirkan ide-ide dan konsep yang baik sebagai acuan untuk menjalankan organisasi lebih baik lagi.

2. Metode Dan Teknik Rekrutmen

a. Metode Rekrutmen

Cara atau metode yang digunakan dalam perekrutan adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Metode Rekrutmen

No	Metode	Penjelasan
1	Teori Deret	Menentukan jumlah karyawan yang bekerja dengan pembagian tanggung jawab setiap hari. Misalnya, berapa banyak jumlah pewawancara diperlukan jika kemunculan kandidat bersifat sporadis dan tidak dapat dipastikan.
2	Sampel	Mengontrol daftar stok pembukuan, pengurangan dari kualitas populasi yang representatif dan tingkat keandalan yang khusus.
3	Program linier	Mencirikan sumber daya yang langka dengan cara yang sama dipraktekkan dalam sebuah organisasi. Mencari tahu gambaran pekerja yang akan datang atau variabel yang diterima menjadi linear.
4	Teori keputusan	Badan utama dengan lugas menentukan pesaing mana yang akan direkrut dan berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan.
5	Korelasi	Membandingkan hubungan departemen yang fungsional, isi satu apakah menyebutkan gangguan departemen lain.
6	Teori permainan	Memperkenalkan rekrutmen melalui kontestasi antara kandidat pekerja.
7	Metode nomor indeks	sebuah ukuran fluktuasi harga, seberapa banyak jumlah kegiatan organisasi yang terkait dengan periode tertentu.

8	Analisis rentetan waktu	Penerjemahan biaya rekrutmen, pelatihan, dan pembuatan dalam periode tertentu.
9	Simulasi	Pengujian pekerja melalui demonstrasi proses kerja rutin untuk saat ini atau selama pengujian.
10	Teknik <i>review</i> program evaluasi	Menyediakan kepada karyawan yang diterima dengan gambaran umum tentang jaringan kerja, penentuan sumber, pertimbangan waktu dan biaya, peningkatan jaringan, dan saluran kritik untuk terhadap prosedur rekrutmen.
11	Statistik <i>chart</i> kontrol kualitas	Menentukan kelas departemen dengan kemampuan khusus untuk dimasuki pekerja, sehingga mereka memiliki kendali atas dan memutuskan pekerja..
12	Model inventori	Menentukan karakterisasi pekerja terkait dengan inventaris organisasi.
13	Model integrasi produksi	Kurangi biaya kerja, produksi, dan persediaan sesedikit mungkin.

Sumber : Donni Junni Priansa (2014)

b. Teknik rekrutmen

Teknik rekrutmen dapat dilakukan melalui pedoman sentralisasi dan aturan desentralisasi, yang bergantung pada kondisi, persyaratan, dan jumlah pekerja yang direncanakan untuk dipilih. (Priansa, 2014).

1) Teknik Rekrutmen Sentralisasi

Menurut Sihotang, (2007). metode sentralisasi adalah metode yang dilakukan secara terpusat pada satu pimpinan, walaupun dengan kualifikasi yang berbeda-beda.

Manajer personalia bertanggung jawab untuk meminta informasi dari setiap unit kerja tentang perbedaan karakteristik dan jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk unit kerja tertentu dalam periode berikutnya. Hal tersebut dilakukan agar kebutuhan karyawan dapat terpenuhi secara kuantitas.

Jika suatu organisasi memiliki ribuan karyawan dan mempekerjakan beberapa juru ketik atau teknisi lain pada posisi yang sama di setiap departemen, rekrutmen terpusat lebih banyak digunakan disebabkan karena hemat biaya (Priansa, 2014).

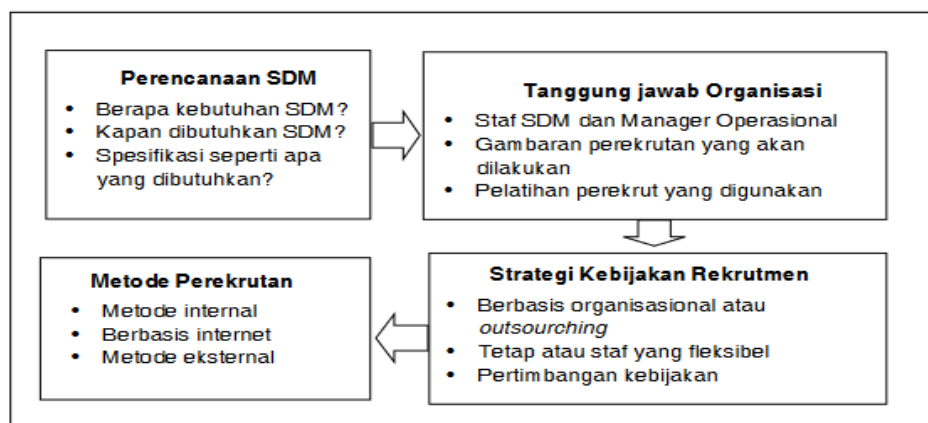
2) Metode rekrutmen desentralisasi

Rekrutmen desentralisasi merupakan perekrutan yang dilakukan berdasarkan wilayah dan bidang yang dibutuhkan. Hal ini kebalikan dari metode sentralisasi. Organisasi independen umumnya lebih menyukai rekrutmen yang terdesentralisasi, karena mereka akan mengontrol proses rekrutmen secara langsung. Namun kelemahannya, manajer pusat tidak dapat mengendalikan perekrutan tersebut, sehingga sulit diketahui apakah perekrutan sesuai dengan aturan yang berlaku atau tidak.

3. Strategi dan hal lain yang berkaitan dengan Rekrutmen

a. Strategi rekrutmen

Menurut Mathias dan Jackson (2003), menjelaskan tentang “strategi rekrutmen SDM terlihat pada gambar berikut:



Sumber : Mathis dan Jackson (2003)

Bagan di atas memperlihatkan bahwa strategi perekrutan perlu memperhatikan empat hal sebagai berikut:

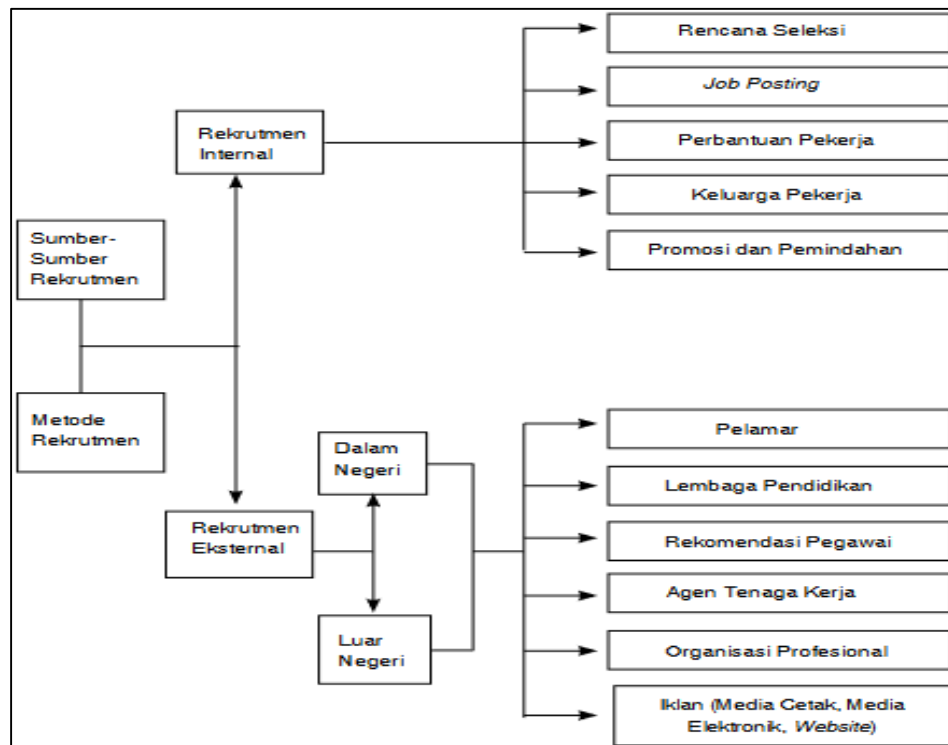
- 1) Perencanaan SDM. Dalam perencanaan SDM ini harus dijawab pertanyaan
 - a) Berapa kebutuhan SDM?
 - b) Kapan dibutuhkan SDM?
 - c) Spesifikasi seperti apa yang dibutuhkan?
- 2) Tanggung jawab Organisasi. Setelah rencana SDM sudah ditetapkan organisasi akan menindaklanjutinya dengan memperhatikan tanggung jawab dalam memilih terkait:
 - a) staf SDM dan manager operasional,
 - b) gambaran perekrutan yang akan dilakukan, dan
 - c) pelatihan perekrut yang digunakan.
- 3) Strategi Kebijakan Rekrutmen. Strategi yang perlu diperhatikan antara lain
 - a) apakah berbasis organisasional atau outsourcing?
 - b) apakah yang dicari pegawai model tetap atau staf yang fleksibel?
 - c) apakah pertimbangan kebijakan yang akan diberikan kepada mereka?
 - d) pemilihan sumber perekrutan.
- 4) Metode Rekrutmen. Dalam hal ini, akan ditentukan metode rekrutmen yang dilakukan.
 - a) Apakah berbasis internal, artinya rekrutmen dilakukan dengan mempromosikan pegawai yang ada di dalam organisasi?
 - b) Apakah berbasis pada website di internet yang berarti memanfaatkan teknologi internet untuk memperoleh pegawai yang dibutuhkan?
 - c) Apakah berbasis eksternal yang berarti perekrutan dilakukan dengan sumber dari luar organisasi?

Perlu diselaraskan dalam rencana kegiatan yang diinginkan dengan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh organisasi. Berdasarkan analisis pekerjaan dan arahan pimpinan organisasi yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan, kemudian mempelajari berbagai persyaratan dengan mencermati analisis pekerjaan khususnya ketentuan tentang uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dalam proses

ini, rekruter akan menggunakan berbagai metode untuk memperoleh apa yang mereka inginkan”.

b. Sumber Rekrutmen

Ada dua sumber utama rekrutmen, ada dua yang dapat digunakan yaitu sumber internal dan sumber eksternal (Simamora, 2001). Sumber internal mengacu pada karyawan yang berada dalam organisasi sehingga dapat dipromosikan untuk mengisi lowongan, sedangkan sumber eksternal adalah orang yang tidak diberi wewenang oleh organisasi pada saat perekrutan. Dalam melakukannya, sumber permintaan SDM yang berbeda harus diambil dari lokasi yang berbeda, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4. Gambar tersebut menunjukkan bahwa dua dimensi utama yang akan dipertimbangkan ketika merekrut staf, yaitu sumber tenaga kerja dan metode perekrutan. Sumber karyawan bisa dari internal atau eksternal. Pemilihan personel dimaksudkan untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi persyaratan yang ditentukan. Oleh karena itu, proses rekrutmen perlu fokus pada sumber-sumber yang dapat digunakan sebagai alat untuk memasukkan sumber internal (internal resources) bagi staf yang saat ini berada di organisasi, sedangkan sumber eksternal (external assets) adalah mereka yang saat ini tidak bekerja oleh organisasi. Organisasi yang sering merekrut dari sumber internal cenderung menghabiskan lebih banyak untuk pelatihan perangkat lunak dan pengembangan karyawan, dan akan menghabiskan lebih banyak untuk tunjangan dan pensiun tambahan dalam upaya untuk mencegah mereka bergabung dengan organisasi. (Simamora, 2001). Kebijakan rekrutmen dari sumber eksternal akan menghasilkan pengeluaran yang relatif lebih besar untuk rekrutmen, seleksi, dan biaya kompensasi awal. Hal ini dikarenakan organisasi akan merekrut dan menyeleksi lebih banyak karyawan dalam waktu tertentu jika dibandingkan dengan kebijakan rekrutmen internal. Organisasi dengan kebijakan rekrutmen eksternal mungkin harus menawarkan tingkat kompensasi awal yang lebih tinggi dari rata-rata untuk menarik karyawan dengan pengalaman di organisasi lain.



Sumber: Rivai dan Sagala (2011)

Gambar 4.

Kebijakan Rekrutmen tentang Sumber dan Metode Rekrutmen

Korelasi antara kebijakan dari sumber dalam dan luar jelas dapat ditingkatkan karena banyak organisasi secara berkala merekrut pekerja dari sumber dalam dan luar. Namun, kebijakan ini menunjukkan beberapa pertimbangan penting dalam memilih tempat untuk melacak pekerja, apakah akan di promosikan dari dalam atau mencari dari luar perusahaan dapat didasarkan pada pertimbangan manfaat dan kerugian yang berbeda seperti Tabel 2 berikut.

Tabel 2. Karakteristik Rekrutmen

No.	Jenis Rekrutmen	Karakteristik
1.	Internal	• memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik, • memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi pegawai, • meningkatkan moral kerja pegawai dan loyalitas organisasional, • memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuannya, • memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik, • menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit, • menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing, dan • membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik.
2.	Eksternal	• memberikan ide dan pandangan baru, • memungkinkan pegawai untuk melakukan berbagai perubahan tanpa berkepentingan, • tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang, • waktu yang hilang karena adanya penyesuaian-penyesuaian, • mengurangi insentif pegawai yang ada untuk berjuang meraih promosi, dan • tidak ada informasi yang tersedia mengenai individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.

Sumber: Sinambela (2016)

1) Sumber Internal

Sumber dari dalam ialah pegawai yang saat ini bekerja pada perusahaan yang sama, bisa jadi ini adalah kandidat yang baik karena perekrutan internal mempunyai beberapa keuntungan diantaranya:

- Sudah mengetahui kelemahan dan kelebihan dari kandidat tersebut.
- Kandidat dari sumber internal akan lebih loyal terhadap perusahaan.
- Meningkatkan moral dari karyawan tersebut dengan promosi yang diberikan.
- Tidak perlu pelatihan lebih bagi karyawan tersebut karena sudah mengetahui culture perusahaan.

Ada kelebihan tentunya ada kekurangan, dari beberapa kekurangan, berikut kekurangan jika kita merekrut karyawan dari sumber internal :

- Wasting time; karena pada dasarnya perusahaan sudah akan memilih kandidat dari internal.

- b) Kandidat yang tidak diterima akan mengalami disorientasi, karena alasan penolakan seakan-akan mengada-ngada, bukan sebenarnya dan membingungkan kandidat tertolak.
- c) Jika bukan rehiring, perusahaan akan melepas kesempatan untuk mendapat masukan-masukan baru dari karyawan yang sebelumnya telah bekerja di perusahaan yang lain

Ada beberapa rekrutment internal diantaranya adalah :

a) Peserta Internal

Peserta internal yaitu Peserta yang menempati kedudukan pada perusahaan yang ada dari perusahaan itu sendiri. Kandidat mendapat tempat pada department lain pada perusahaan dan atau mendapat promosi pada posisi tertentu, tentu saja kandidat tersebut sudah memenuhi dan dinilai mampu menempati posisi baru tersebut.

b) Rehiring (Memperkejakan kembali)

Rehiring artinya memperkejakan kembali mantan karyawan yang sudah pernah bekerja pada perusahaan tersebut, keuntungan rehiring tersebut karyawan telah mengetahui culture dari perusahaan dan biasanya akan lebih loyal pada perusahaan daripada sebelumnya.

2) Sumber Eksternal

Adakalanya tenaga kerja didapat dari internal perusahaan namun sebuah perusahaan tentu perlu juga melakukan perekrutan eksternal dengan kata lain perusahaan mengumpulkan kandidat dari luar, perekrutan eksternal ini dapat dilakukan menggunakan metode tradisional dan metode lebih modern dengan menggunakan sarana internet.

Metode tradisional diantaranya:

a) Iklan

Iklan tidak hanya digunakan untuk memperkenalkan sebuah produk, iklan dapat juga digunakan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat pekerja. Lowongan kerja dapat dipublikasikan lewat berbagai media seperti koran atau majalan, radio, dan televisi. Dalam pembuatan iklan tentunya harus dilengkapi dengan posisi yang ditawarkan,

requirement untuk posisi tersebut dan tentunya benefit jika bergabung dengan perusahaan seperti gaji, tunjangan jabatan, transportasi, bonus, THR, pengembangan karir dan lain sebagainya.

b) *Agensi Pekerja*

Perusahaan dapat memanfaatkan jasa perusahaan lain yang disebut dengan agensi perusahaan, perusahaan tinggal menyebutkan saja kepada agensi pekerjaan tersebut posisi dan syarat-syarat untuk menempati posisi tersebut, lalu agensi yang akan mengumpulkan kandidat dan perusahaan tinggal memilih kandidat mana yang cocok dan tepat.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memilih agensi perusahaan, diantaranya adalah :

- (1) Memastikan agensi memberikan deskripsi pekerjaan yang akurat kepada calon pelamar
- (2) Pastikan bahwa agensi telah melakukan tes atau ujicoba dan wawancara sebagai bagian dari seleksi oleh agensi pekerja
- (3) Evaluasi data terkait dengan kandidat-kandidata yang diterima dan atau ditolak oleh perusahaan
- (4) Melakukan penilaian terhadap agensi tersebut untuk melihat kemampuan calon karyawan

c) *Rekrutmen perguruan tinggi*

Metode ini digunakan perusahaan dengan cara mendatangi kampus-kampus unggulan untuk menjaring bakal calon karyawan, hal ini bisa efektif karena perusahaan dapat melihat prestasi dari mahasiswa tersebut.

d) *Referral*

Referral adalah proses pencarian calon karyawan berdasarkan referensi dari orang lain yang cocok untuk direkomendasikan.

Metode lebih modern dengan sarana Internet

a) *Website perusahaan*

Pada jaman sekarang hampir semua perusahaan mempunyai sebuah website perusahaannya, baik yang sederhana seperti

company profile maupun website yang mendetail yang menampilkan bisnis dan struktur organisasinya. Website perusahaan ini dapat digunakan perusahaan untuk mencari kandidat dengan cara menambahkan menu karir pada website tersebut, dengan demikian akan ada kandidat yang melakukan apply jika dirasa persyaratannya memenuhi dan diinginkan.

b) Website pencari kerja

Ini yang paling banyak digunakan perusahaan pada jaman teknologi saat ini, website-website seperti Jobstreet, Jobsdb, Jobseeker dan masih banyak lagi website pencari kerja yang dapat digunakan sebuah perusahaan untuk menjaring calon karyawan

c) Media Sosial

Media sosial yang saat ini paling ramai dan tepat untuk mencari calon karyawan adalah linkedin, pada situs tersebut terdapat banyak calon kandidat yang melengkapi keahlian-keahliannya, pengalaman kerja, sertifikasi dan lain halnya, perusahaan dapat melakukan direct message calon karyawan yang dikira kredibel untuk menempati posisi yang dibutuhkan, perusahaan dapat juga membuka lowongan pekerjaan yang dapat diapply oleh pengguna linkedin.

Menurut Robbins & Coulter (2015), perekrutan ialah mengalokasikan, mengidentifikasi, dan menarik calon pelamar kerja yang kompeten yang memiliki kemampuan yang diharapkan perusahaan.

Sumber	Keunggulan	Kelemahan
Internet	Menjangkau banyak kalangan; dapat mendapatkan feedback	Banyak kandidat yang tidak memenuhi kriteria
Referensi karyawan	Mengetahui latar belakang calon karyawan, dapat memberikan calon karyawan yg mempunyai kredibilitas karena akan	Ada kemungkinan karyawan tidak berbaur dengan karyawan lainnya

Sumber	Keunggulan	Kelemahan
	mempertaruhkan nama pemberi referensi	
Website perusahaan	Jangkauan luas dan tertarget pada golongan tertentu	Minimnya calon pekerja memenuhi kriteria
Perekrutan lewat Lembaga pendidikan	Kandidat banyak karena terpusat disatu tempat	Tertuju pada junior
Agensi perekrutan pekerja profesional	Dapat melihat kelebihan dan kekurangan	Kurangnya komitmen diri

Sumber: Robbins (2015)

Tabel 3. Sumber-sumber perekrutan, keunggulan dan kelemahannya

a) Perekrutan Angkatan Kerja Yang Beragam

Seperti kita ketahui bersama proses perekrutan menentukan performa pekerja dan kelanjutan proses perusahaan. Proses perekrutan yang tidak tepat dan tidak dirancang dengan benar bisa menghasilkan calon-calon karyawan yang jelek, dengan demikian perusahaan hanya dapat memilih calon pelamar yang terbaik. Merekrut calon karyawan dari berbagai kalangan atau beragam tidak hanya terkait tanggung jawab secara sosial saja tetapi sudah mejadi keharusan untuk memberikan peluang kepada kandidat minoritas seperti pekerja tua, kandidat wanita, single parent, kaum minoritas (difable, suku, dan ras).

Dalam melakukan perekrutan ada 2 langkah diantaranya :

(1) Merekrut pekerja tua

Perekrutan pada usia lanjut dapat dibagi menjadi 2 kategori :

(a) Kategori profesional

Calon kandidat dengan usia lanjut dapat menempati posisi krusial pada perusahaan seperti General Manager bahkan direksi karena sepaik terjang dan pengalamannya di perusahaan yang telah dibesarkannya.

(b) Kategori non professional

Perusahaan tidak banyak pilihan terkait dengan posisi ini, hanya saja usia lanjut cenderung lebih disiplin, lebih santun dan memiliki reliabilitas yang tinggi dibandingkan usia muda.

(2) Merekrut wanita

Saat ini tenaga kerja didominasi oleh pria padahal karena pria memiliki karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh Wanita, walaupun sesungguhnya banyak juga Wanita yang memiliki karakteristik seperti pria.

(3) Isu minoritas (difable, suku, ras)

Adakalanya kaum minoritas seperti difable atau mungkin melihat suku dan ras mempunyai kredibilitas dan kemampuan besar untuk berkarya di sebuah perusahaan, hanya saja kesempatan yang mereka dapat sedikit.

(4) *Single parent*

Banyaknya single parent atau orang tua tunggal disekitar kita karena perceraian atau kematian pasangan tidak menutup kemungkinan salah satu dari mereka adalah kandidat yang terbaik untuk menempati posisi tertentu. Dengan demikian perusahaan dapat juga membuat tempat kerja yang ramah pengguna, seperti fleksibilitas waktu kerja bagi karyawan sehingga kandidat tertarik untuk bergabung dengan perusahaan.

c. Evaluasi Rekrutmen

Salah satu hal utama dalam siklus rekrutmen adalah penilaian/evaluasi. Penilaian adalah teknik utama untuk memeriksa apakah pekerjaan itu tepat waktu dan cerdas secara finansial.. Menurut Mathias dan Jackson (2017) terdapat hal-hal umum yang perlu dievaluasi.

- 1) Jumlah calon. Jumlah pelamar. Karena tujuan dari program yang tepat yang tepat adalah untuk menciptakan sejumlah besar kandidat, jumlah adalah sesuatu yang khas untuk memulai penilaian, yang kemudian menimbulkan pertanyaan: apakah cukup untuk mengisi peluang tugas pekerjaan?
- 2) Tujuan yang ingin dicapai. pemograman pendaftaran adalah kegiatan utama yang digunakan untuk mencapai tujuan memilih individu dari kelas yang dilindungi. Ini sangat jelas ketika sebuah asosiasi benar-benar perlu mencapai tujuan seperti itu. Terlepas dari jumlah tersebut, perlu juga diketahui apakah kemampuan dari kumpulan kandidat tersebut memadai untuk mengisi peluang kerja yang tersedia? Apakah kandidat memenuhi tekad kerja dan apakah mereka mampu melakukan pekerjaan itu?
- 3) Biaya setiap calon yang mendaftar. Biaya bervariasi bergantung pada situasi yang harus diisi, namun mengetahui untuk mengisi posisi kosong memberikan pengetahuan tentang pergantian dan pembayaran. Biaya utama dalam pendaftaran adalah biaya memiliki staf pendaftaran. Apakah mahal untuk merekrut pekerja dari berbagai sumber?
- 4) Antisipasi waktu itu harus mengisi posisi kosong. Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi sebuah peluang adalah satu lagi teknik untuk evaluasi rekrutmen. Apakah lowongan pekerjaan diisi dengan cepat oleh kandidat yang memenuhi syarat sehingga produktivitas kerja dan organisasi tidak tertunda oleh lowongan.
- 5) Karena pentingnya kegiatan rekrutmen, biaya dan keuntungan yang terkait dengannya harus dibedah. Sebuah penelitian keuntungan penghematan uang dari latihan pendaftaran dapat memasukkan biaya langsung (publikasi, gaji rekrutmen, perjalanan, biaya organisasi, dan sebagainya) dan biaya tidak langsung (kontribusi kepala kegiatan, humas, gambar, dan sebagainya) Biaya dan keuntungan dari data pada setiap sumber pendaftaran dapat ditentukan. Perspektif yang berguna

juga merupakan perbandingan durasi pelamar yang direkrut dari setiap sumber dalam organisasi, dengan biaya perekrutan dari sumber tersebut.

- 6) Rasio hasil. Salah satu cara untuk mengevaluasi upaya rekrutmen adalah dengan menilai pengembalian yang membandingkan jumlah pelamar pada satu tahap proses rekrutmen dengan jumlah pada tahap selanjutnya. Hasilnya adalah alat untuk memperkirakan jumlah pelamar yang dibutuhkan. tingkat penerimaan. Menghitung tingkat penerimaan membantu mengidentifikasi seberapa sukses organisasi sedang merekrut kandidat. Tingkat penerimaan adalah persentase dari pelamar yang dipekerjakan dibagi dengan jumlah pelamar yang ditawarkan pekerjaan

- d. Success Base Rate. Ukuran efektivitas perekrutan jangka panjang adalah tingkat dasar keberhasilan pelamar. Tingkat dasar keberhasilan dapat ditentukan dengan membandingkan jumlah pelamar masa lalu yang telah sukses menjadi karyawan terhadap jumlah pelamar yang telah mereka lawan untuk pekerjaan mereka, menggunakan data historis dalam organisasi. Selain itu, data pembandingan (Benchmarking) dapat digunakan untuk membandingkan tingkat keberhasilan dasar dengan tingkat keberhasilan pemberi kerja lain di wilayah geografis atau industri.

C. LATIHAN SOAL

1. apa yang anda pahami tentang rekrutmen tenaga kerja ?
2. Sebutkan empat tahapan rekrutmen pegawai yang dilakukan secara tradisional ?
3. Mengapa suatu perusahaan memilih melakukan rekrutmen secara Desentralisasi?
4. Sebutkan apa saja strategi rekrutmen sumber daya manusia yang biasa dijalankan oleh perusahaan?
5. Sebutkan karakteristik rekrutmen internal dan eksternal?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2004). Competency - Based Human Resources Management. Palo Alto, California: Davies Black Publishing.
- Dessler (2015). Manajemen sumber Daya Manusia Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Donni Juni Priansa, (2014) Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.
- Mathias, Jackson. (2003). Human Resources Management, New York: Thompson.
- Mathias, R.L., J.H. Jackson, S.R. Valentine, dan P.A.Meglich. (2017). Human Resources Management. Boston: Cengage Learning.
- Pynes, J.E. (2004). Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations (second Edition). San Fransisco: Jossey Bass
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. dan Coutler, Mary A. (2015). Management (Thirteenth Edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Simamora, Bilson. (2001). Memenaangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III, Yogyakarta: STIE YKPN.

Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.

PERTEMUAN 5

PENEMPATAN TENAGA KERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami tentang penempatan kerja dengan baik.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan menyediakan data tentang syarat kerja yang kemudian digunakan untuk diuraikan jabatan dan spesifikasi jabatan. Informasi yang dicari mengkombinasikan/mengambil keputusan, mesin dan alat bantu yang digunakan dalam melaksanakan tugas standar prestasi, konteks pekerjaan dan syarat pekerjaan (Luis Marnisah (2021)).



Gambar 1. Proses Analisis Jabatan

Sebelum organisasi menentukan jenis dan sifat bagaimana seseorang dapat melaksanakan pekerjaan terlebih dahulu harus ditentukan melalui analisis jabatan. Analisis jabatan terdiri dari beberapa unsur sebagai berikut:

2. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan merupakan informasi tertulis yang menguraikan tugas-tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dengan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu didalam perusahaan. Deskripsi jabatan memuat hal-hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi jabatan dengan memberikan nama jabatan
- b. Identifikasi tugas dan tanggung jawab yaitu perincian tugas dan tanggung jawab yang diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Harus ditunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain didalam maupun luar organisasi.
- c. Standar wewenang dan pekerjaan yaitu kejelasan prestasi yang harus dicapai.
- d. Persyaratan kerja yang diuraikan secara jelas.
- e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan dengan mencantumkan fungsi dan aktivitas utamanya.
- f. Penjelasan mengenai jenjang karir yaitu darimana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana orang tersebut akan dipromosikan.

3. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan merupakan catatan yang menjelaskan syarat yang di dibutuhkan oleh karyawan untuk memangku jabatan tertentu (Pinem J M, 2019). Spesifikasi jabatan berisi hal-hal sebagai berikut:

- a. Identifikasi jabatan yang berisi nama, kode, bagian.
- b. Persyaratan kerja yang berisi pendidikan, pengalaman kerja, pengetahuan dan keterampilan.
- c. Persyaratan fisik yang berisi kesehatan, tinggi badan, usia dan jenis kelamin.
- d. Kewarganegaraan, status perkawinan, kualifikasi emosi.
- e. Kemampuan khusus yang dipersyaratkan.

4. Batasan Dasar Penempatan Karyawan

Setelah melaksanakan seleksi tenaga kerja, fungsi manajemen tenaga kerja yang harus segera dilaksanakan adalah penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan saja menjadi idaman perusahaan tetapi menjadi keinginan bagi tenaga kerja. Dengan begitu tenaga kerja yang bersangkutan dapat mengenali dan memahami ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya. Dampak baiknya adalah dapat memacu semangat dan kegairahan kerja serta disiplin kerja karyawan.

Penempatan ini harus didasarkan pada deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan atau lebih dikenal dengan istilah analisis jabatan yang telah ditentukan

serta berpedoman pada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang tepat ". Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, serta prakarsanya akan berkembang (Hasan, 2018).

Prinsip "*The right man on the right job*" dimaksudkan agar penempatan yang dilakukan menjadi efektif agar tujuan dari pelaksanaan kerja dapat mencapai hasil yang memuaskan. Penempatan yang tepat akan menghasilkan kemampuan melaksanakan tugas dengan baik, tingkat kreatifitas, inisiatif yang tinggi, tanggung jawab dan rasa memiliki terhadap pekerjaan (Larasati, 2018).

Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memiliki, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak didalam perusahaan. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, obyektif, serta adil dan setara tanpa deskriminasi. Di instansi pemerintah dikenal dengan istilah Sistem Merit yaitu menempatkan pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi dan kinerja. Penempatan tenaga kerja diarahkan untuk menempatkan tenaga kerja pada jabatan yang tepat sesuai dengan keahlian, keterampilan, bakat, minat dan kemampuan dengan memperhatikan harkat, martabat, hak asasi dan perlindungan hukum. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan dengan memperhatikan pemerataan kerja dan penyediaan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan program nasional dan daerah.

Pemberi kerja yang memerlukan tenaga kerja dapat merekrut sendiri sehingga kerja yang dibutuhkan atau melalui penempatan tenaga kerja sebagaimana dimaksud wajib memberikan perlindungan sejak rekrutmen sampai penempatan tenaga kerja. Pemberi tenaga kerja sebagaimana dimaksud di atas dalam mempekerjakan tenaga kerja wajib memberikan perlindungan yang mencakup kesejahteraan, keselamatan, dan kesehatan baik mental maupun fisik tenaga kerja (Pradipta, 2021).

Penempatan tenaga kerja oleh pelaksana dilakukan dengan memberikan pelayanan tenaga kerja. Pelayanan penempatan tenaga kerja bersifat terpadu dalam suatu sistem penempatan tenaga kerja yang meliputi unsur-unsur:

- a. Pencari tenaga kerja.
- b. Lowongan tenaga kerja.
- c. Informasi tenaga kerja.
- d. Mekanisme tenaga kerja.
- e. Kelembagaan penempatan tenaga kerja.

Unsur-unsur tenaga kerja tersebut dapat dilaksanakan secara terpisah yang ditujukannya penempatan tenaga kerja. Pelaksanaan penempatan tenaga kerja terdiri dari:

- a. Instansi pemerintah bertanggung jawab di bidang ketenaga kerjaan.
- b. Lembaga swasta berbadan hukum.

Lembaga penempatan tenaga kerja swasta tersebut dalam melaksanakan pelayanan penempatan tenaga kerja wajib memiliki izin tertulis dari menteri atau pejabat yang ditunjuk. Pelaksana penempatan tenaga kerja sebagaimana dimaksud, dilarang memungut biaya penempatan, baik langsung maupun tidak langsung, sebagian atau keseluruhan kepada tenaga kerja dan pengguna tenaga kerja. Lembaga penempatan tenaga kerja swasta hanya dapat memungut biaya penempatan tenaga kerja dari pengguna tenaga kerja dan golongan dan dari jabatan tertentu (Adinegara, 2019).

5. Faktor-Faktor yang Harus Dipertimbangkan dalam Penempatan Tenaga Kerja

Untuk menempatkan tenaga kerja yang lulus seleksi, seorang harus mempertimbangkan beberapa faktor yang mungkin sangat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan. Seorang manajer yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam suatu tugas dan pekerjaan tersebut.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja yaitu:

- a. Pendidikan/Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki oleh setiap tenaga kerja harus menjadi pertimbangan, terutama penempatan tenaga kerja tersebut bertujuan untuk menyesuaikan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang dipertimbangkan tidak hanya berdasarkan pendidikan formal terakhir

yang pernah dialami oleh karyawan, namun harus mempertimbangkan prestasi prestasi lain yang telah diraih oleh karyawan tersebut. Misalkan seorang karyawan memiliki predikat *cumlaude* di jenjang S1, peringkat pertama selama mengenyam Pendidikan SMA, hal ini juga harus menjadi pertimbangan.

Bagi karyawan yang memiliki prestasi tinggi dalam hal akademik harus ditempatkan di tempat yang sesuai dengan kemampuan yang dia miliki, misalkan pekerjaan tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab yang besar. Bagi tenaga kerja yang latar belakang akademiknya rata-rata atau mungkin di bawah standar ditempatkan pada tugas dan tanggung jawab yang ringan serta tanggung jawabnya rendah.

Selain dari prestasi yang pernah diraih oleh tenaga kerja, latar belakang pendidikan juga harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Misalkan tenaga kerja yang latar belakang pendidikannya ekonomi dia ditempatkan pada pekerjaan yang ada kaitannya dengan bidang ekonomi. Orang tersebut bisa ditempatkan pada bagian administrasi dan keuangan. Bagi tenaga kerja yang memiliki latar belakang Teknologi Informasi (TI) dia harus ditempatkan di bidang yang berkaitan dengan TI pula. Bisa diberikan tugas untuk mengurus jaringan, *maintenance* server, dan segala hal yang berkaitan dengan urusan TI.

Namun, hal yang harus diperhatikan adalah selain prestasi akademis yang pernah dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi harus tetap menjadi pertimbangan utama karena merupakan bukti langsung kemampuan tenaga kerja sekaligus untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja (Bahri S, 2020).

b. Pengalaman

Pengalaman kerja pada pekerjaan yang sejenis juga perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Salah satu fakta menunjukkan bawa makin lama tenaga kerja bekerja pada suatu pekerjaan maka semakin banyak pula pengalaman yang dimiliki oleh orang tersebut. Begitupun sebaliknya, semakin singkat masa kerja seseorang maka semakin sedikit pula pengalaman yang diperoleh. Keahlian dan keterampilan kerja bisa didapatkan dari pengalaman kerja dan terbatasnya pengalaman kerja berdampak pada tingkat keahlian yang dimiliki semakin rendah (Sastrohadiwiryo, 2021).

Terkadang, pengalaman kerja yang dimiliki oleh tenaga kerja lebih dihargai dibandingkan tingkat pendidikan formal yang pernah dicapai. Pengalaman kerja ini menjadi modal utama seseorang untuk terjun ke dalam bidang tertentu. Untuk perusahaan yang ukurannya belum terlalu besar dari segi omset produksi cenderung lebih mempertimbangkan pengalaman kerja dibandingkan jenjang Pendidikan yang sudah diselesaikan karena tenaga kerja yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Tenaga kerja dengan kriteria ini hanya butuh pelatihan yang singkat untuk dapat menyesuaikan diri dengan pekerjaan dan tanggung jawab yang diemban.

Lain halnya dengan tenaga kerja yang mengandalkan latar belakang pendidikan formal saja, tidak ada jaminan orang tersebut mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan waktu yang singkat. Pelatihan yang harus diberikan kepada tenaga kerja dengan kriteria seperti ini cenderung memakan waktu lama dan biaya besar karena teori yang didapatkan selama pendidikan terkadang berbeda dengan fakta di lapangan.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Hasil pengujian kesehatan yang dilampirkan pada proses seleksi sebetulnya tidak bisa menjadi jaminan bahwa tenaga kerja tersebut benar-benar sehat secara jasmani dan rohani. Terkadang hasil pengujian kesehatan pada pusat kesehatan masyarakat bukan berdasarkan fakta. Terkadang masih ditemui praktek-praktek penyimpangan yang dilakukan oleh tenaga kesehatan yang tidak sesuai dengan etika profesi dan hasil tes fundamental masih bisa dibeli. Hal tersebut banyak dijumpai pada calon tenaga kerja lulusan SMA ke bawah yang mengajukan lamaran ke organisasi swasta, khususnya industri tekstil. Bukan hal yang tidak mungkin setelah karyawan bekerja dalam waktu singkat ternyata terkena penyakit yang bisa mengganggu pekerjaan. Terlebih kalau orang tersebut ditempatkan pada bagian yang membutuhkan tenaga prima (Suciawanty, 2019).

Oleh karena itu faktor kesehatan wajib dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja untuk menghindari kerugian perusahaan. Meskipun kepercayaan hasil tes kesehatan yang dilampirkan peserta tidak menjamin akurat, namun kondisi fisik seseorang secara sepiintas dapat terlihat apakah orang tersebut dalam kondisi sehat atau tidak. Kemudian baru

dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang sesuai dengan kondisi fisik masing-masing tenaga kerja. Untuk Kesehatan mental, organisasi harus mengeluarkan biaya lebih untuk membayar dokter khusus yang ahli di bidang tersebut (Bahri S, 2020).

Bagi tenaga kerja yang fisiknya lemah sebaiknya ditempatkan bukan di bagian produksi atau bagian yang tidak memerlukan tenaga yang kuat. Untuk pekerjaan berat sebaiknya ditangani oleh tenaga kerja yang memang kondisi fisiknya benar-benar kuat. Hal ini bertujuan menghindari kerugian perusahaan (Sabrina, 2021).

d. Status Perkawinan

Status perkawinan bisa menjadi pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Status perkawinan masing-masing tenaga kerja merupakan hal yang wajib diketahui oleh tiap perusahaan untuk mempertimbangkan penempatan. Bagi wanita yang sudah menikah dan memiliki suami atau anak harus dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya yang bersangkutan ditempatkan di perusahaan yang tidak jauh dari tempat tinggalnya. Khususnya bagi perusahaan yang memiliki cabang di beberapa daerah. Namun, hal ini tidak berlaku sepenuhnya. Terkadang perusahaan harus memberikan pertimbangan lain dalam menentukan penempatan tenaga kerja, misalnya karena kebutuhan organisasi. Seorang manajer yang bijak akan selalu menerima pertimbangan dan masukan dari staf selama orang tersebut bisa menambah kinerjanya (Hamidi, 2021).

e. Usia

Pertimbangan usia dalam menentukan penempatan kerja berkaitan dengan produktivitas kerja. Pertimbangan ini bertujuan untuk menghindarkan perusahaan dari produktivitas yang rendah. Bagi tenaga kerja yang masih muda dan energik sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang lebih berat dibanding tenaga kerja yang usianya tua. Bagi tenaga kerja yang sudah agak tua sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga dan tanggung jawab yang berat. Berikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya (Sastrohadiwiryo, 2021).

6. Keterkaitan Antara Analisis Jabatan, Seleksi dan Penempatan

Sebelum dilaksanakannya penempatan, proses seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan

dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, seperti prinsip penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *“the right man on the right place and the right man on the right job”*. Jadi titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat/dikerjakan, baru siapa yang akan menjabat atau mengerjakannya, bukan siapa dulu baru apa tapi pa dulu kemudian siapa. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan spesifikasi jabatan atau pekerjaan sebagai bentuk dari analisis jabatan (Hasan, 2018).

Selain sebagai landasan untuk seleksi, analisis jabatan juga merupakan landasan dalam rangka penempatan. Hal ini karena perusahaan dapat menyesuaikan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh karyawan dengan jabatan yang cocok sesuai dengan syarat yang dimiliki tersebut. Apabila terjadi kesalahan dalam penempatan karyawan maka dalam hal ini dapat mengakibatkan kurang efektif dan efisiennya pekerjaan yang akan dilakukan. Oleh karena itu, dengan analisis jabatan ini kita dapat mengusahakan penempatan karyawan secara lebih tepat (Larasati, 2018).

Analisis jabatan atau pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan atau jabatan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang direkrut dan diangkat. Selain dipergunakan dasar seleksi, analisis digunakan juga sebagai informasi untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif (Larasati, 2018).

Spesifikasi pekerjaan disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Salah satu penggunaan informasi analisis jabatan atau pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif (Hasan, 2018).

Analisis jabatan pada dasarnya merupakan alat bagi pimpinan organisasi dalam memecahkan masalah ketenagakerjaan. Analisis jabatan dapat

memberikan manfaat dalam banyak hal, salah satunya dalam penarikan, seleksi dan penempatan (Luis, 2021).

Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan objektif supaya diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatan yang tepat sehingga pembinaan, pembangunan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan, karyawan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.

C. LATIHAN SOAL

1. Menurut Anda, faktor apa saja yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan pekerja?
2. Apa yang Anda pahami tentang deskripsi jabatan dan apa saja yang termuat dalam deskripsi jabatan?
3. Apa yang Anda pahami tentang spesifikasi jabatan dan apa saja yang termuat dalam spesifikasi jabatan?
4. Jelaskan pendapat Anda mengenai keterkaitan antara analisis jabatan, seleksi, dan penempatan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Adinegara, F. (2019). *TINDAK PIDANA PENYALURAN TENAGA KERJA INDONESIA SECARA ILEGAL DIHUBUNGKAN DENGAN UNDANG-UNDANG NOMOR 13 TAHUN 2003 TENTANG KETENAGAKERJAAN JO UNDANG-UNDANG NOMOR 21 TAHUN 2007 TENTANG PEMBERANTASAN TINDAK PIDANA PERDAGANGAN ORANG* (Doctoral dissertation, Fakultas Hukum Universitas Pasundan).
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 15(1), 42-63.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273-282.
- Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16-30.
- Bahri, S. (2020). *ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI SISWA PADA SMA DAYAH PERBATASAN MINHAJUSSALAM KOTA SUBULUSSALAM* (Doctoral dissertation).
- Hamidi, J., & Christian, C. (2021). *Hukum Keimigrasian bagi orang asing di Indonesia*. Sinar Grafika.
- Hasan, P. (2018). *PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJAKARYAWAN PADA BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA/UMUM PT. DETTA MARINA GARMENT & TEXTILE* (Doctoral dissertation, PERPUSTAKAAN).

- Jusmaliani, Teori Ekonomi Islam, (Yogyakarta: Kreasi Kencana, 2013), cet. ke-1, hal.47)
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Pinem, J. M. (2019). *Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan) Sumatera Utara* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Pradipta, Y. (2021). *PERLINDUNGAN HUKUM TENAGA KERJA TETAP YANG BERUBAH MENJADI TENAGA KERJA WAKTU TERTENTU PADA MASA PANDEMI COVID-19 (Studi di PT. Woneel Midas Leathers Tangerang)* (Doctoral dissertation, UPN Jawa Timur).
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Sastrohadiwiry, S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Bumi aksara.
- Suciawanty, L. T. (2019). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, PENEMPATAN KARYAWAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL (BMT) BINAAN PINBUK TULUNGAGUNG* (Doctoral dissertation, IAIN Tulungagung).

PERTEMUAN 6

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan pelatihan dan pengembangan serta mampu membuat program pelatihan dan pengembangan.

B. URAIAN MATERI

1. Definisi Pelatihan dan Pengembangan.

Pelatihan adalah proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keterampilan, konsep, aturan, atau sikap untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja (Henri Simamora: 2006: 273). Menurut tahun 2003 UU no. 13 Pasal I (9). Pelatihan kerja adalah semua kegiatan yang dirancang untuk memberikan, memperoleh, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan kompetensi tertentu. tingkat dan pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan. Pembangunan diartikan sebagai kesiapan individu untuk menduduki jabatan lain atau lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau lembaga pendidikan Menurut (Hani Handoko: 2001:104) pengertian mengajar dan pengembangan berbeda. Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan penguasaan berbagai keterampilan dan teknik untuk melakukan tugas-tugas tertentu, rinci dan rutin. Ini adalah pelatihan untuk mempersiapkan karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan yang ada.

Sedangkan pembangunan memiliki cakupan yang lebih luas untuk meningkatkan dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan sifat kepribadian. (Gomes: 2003: 197) Ditingkatkan pelatihan adalah semua upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Ditegaskannya, Istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, yang penting adalah pelatihan berkaitan langsung dengan produktivitas dalam pekerjaan saat ini, sedangkan perbaikan tidak harus harus, perbaikan memiliki cakupan yang lebih luas daripada pelatihan. Pelatihan

lebih berpusat pada pembinaan kemampuan dan keterampilan SDM organisasi sesuai dengan jabatan atau kapasitas yang menjadi tanggung jawabnya saat ini (fokus pekerjaan saat ini). Tujuan yang ingin dicapai dan program pendidikan adalah untuk mengerjakan eksekusi individu di posisi atau jabatan saat ini. pengembangan bersifat lebih formal, termasuk asumsi untuk batasan individu dan kapasitas yang seharusnya siap untuk posisi masa depan. Tujuan dan program pembangunan mencakup sudut pandang yang lebih luas, lebih spesifik memperluas kapasitas seseorang untuk mengharapkan perubahan yang mungkin terjadi tanpa mengatur (unexpanded changes) atau perubahan yang diatur. (Syafaruddin Alwi: 2001: 2-17).

Senada yang dijelaskan (Hadari Nawawi: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".

2. Pelatihan dan pengembangan Serta Jenisnya

Menurut Henri Simamora (2006:278) dalam bukunya "menjelaskan ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

a. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (skills training) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatihatannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.



b. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (retraining) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.



c. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (cross functional training) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

d. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.



e. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (creativitas training) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebass mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan”.



Adapun perbedaan antara pelatihan dan pengembangan menurut (Syafaruddin Alwi:2001 :217) dalam bukunya dijelaskan bahwa: “

a. Pelatihan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka pendek.

Orientasi: Kebutuhan jabatan sekarang.

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif rendah.

b. Pengembangan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka panjang.

Orientasi: Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana. Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif tinggi”.

3. Tahapan proses pelatihan dan pengembangan

Ada tahapan pelatihan sebelum diselenggarakan sebagaimana yang dijelaskan Menurut Sjafriz Mangkuprawita(2003:140) ada beberapa tahapan berikutnya:”

a. Penilaian kebutuhan pelatihan

- 1) Penilaian kebutuhan perusahaan
- 2) Penilaian kebutuhan tugas
- 3) Penilaian kebutuhan karyawan

b. Perumusan tujuan pelatihan

Perumusan tujuan pelatihan harus ada keterkaitan antara input, output, outcome, dan impact dan pelatihan itu sendiri

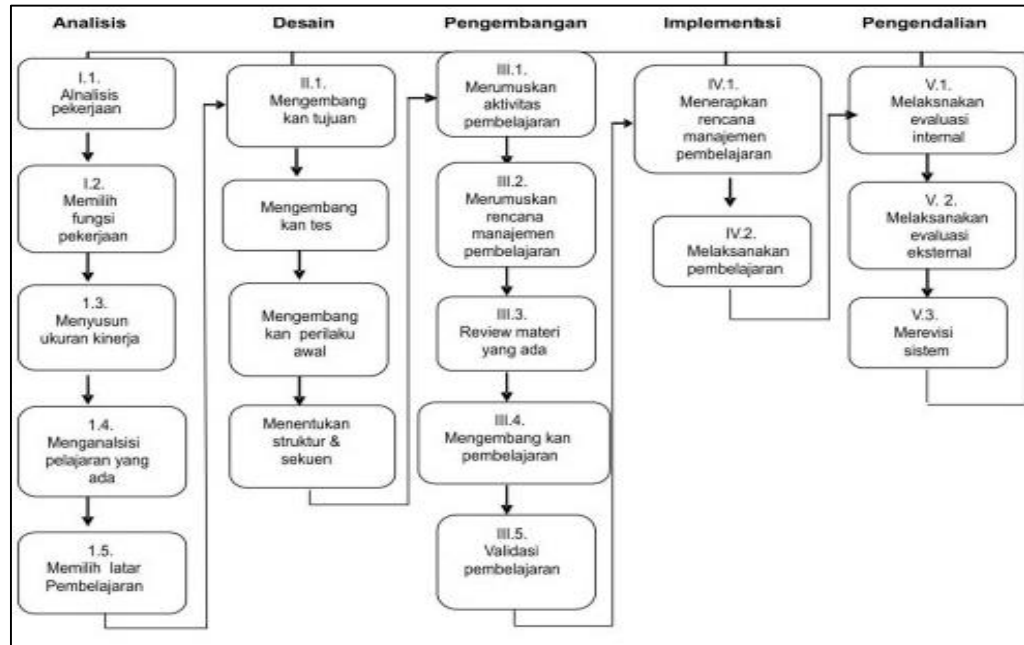
c. Prinsip-prinsip pelatihan

- 1) Partisipasi
- 2) Pendalaman
- 3) Relevansi
- 4) Pengalihan
- 5) Umpan balik
- 6) Suasana nyaman
- 7) Memiliki kriteria

d. Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan

- 1) Pelatihan instruksi pekerjaan
- 2) Perputaran pekerjaan Magang dan pelatihan
- 3) Kuliah dan presentasi
- 4) Permainan peran dan pemodelan perilaku
- 5) Studi kasus
- 6) Simulasi

- 7) Studi mandiri dan pembelajaran program
- 8) Pelatihan laboratorium
- 9) Pembelajaran aksi.”



Sumber: Holt & Swanson III, 2001

Dalam tahapan ini menurut (Gomes:2003:204) terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

a. Penentuan kebutuhan pelatihan (*assessing training needs*)

Lebih sulit untuk mengevaluasi kebutuhan pekerja yang ada daripada mengatur karyawan baru. Di satu sisi keduanya sama. Alasan di balik menentukan kebutuhan persiapan adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin data yang dapat digunakan untuk mengetahui dan juga menentukan apakah training sangat penting di dalam organisasi.

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- 1) *General treatment need*, yakni khususnya penilaian pelatihan kebutuhan untuk semua pekerja dalam suatu klasifikasi tugas terlepas dari informasi kinerja pegawai tertentu.
- 2) *Oversable performance discrepancies*, yaitu semacam persiapan penilaian kebutuhan berdasarkan persepsi masalah, kuisisioner, survei,

dan penilaian/evaluasi kinerja, dan dengan meminta pekerja menyaring pekerjaan mereka sendiri.

- 3) *Future human resources needs*, yaitu jenis kebutuhan pelatihan ini tidak terkait dengan perbedaan kinerja, tetapi lebih terkait dengan sumber daya manusia untuk masa depan.

- b. Merancang program pelatihan (*designing training a program*), faktanya masalah kinerja dapat diatasi melalui perubahan dalam sistem umpan balik, seleksi atau kerangka penghargaan, dan selanjutnya melalui pelatihan. Atau sebaliknya memberhentikan karyawan selama masa percobaannya akan lebih sederhana.

Dalam hal pelatihan adalah solusi terbaik, supervisor atau manajer harus menetapkan program persiapan yang pas.

Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan:

- 1) Metode pelatihan

Metode pelatihan yang tepat tergantung pada tujuannya. Tujuan atau target pelatihan yang berbeda akan menghasilkan penggunaan metode yang berbeda pula.

- 2) Prinsip umum bagi metode pelatihan

Apapun strategi yang ada, apapun jenis strategi yang dipilih, tekniknya harus mengikuti standar, misalnya:

- a) Membangkitkan semangat para peserta pelatihan.
- b) Memperlihatkan keterampilan-keterampilan.
- c) Harus konsisten dengan isi pelatihan.
- d) Peserta berpartisipasi aktif.
- e) Memberikan kesempatan untuk perluasan keterampilan.
- f) Memberikan *feedback*.
- g) Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
- h) Harus efektif dari segi *fee*.

- c. Evaluasi efektifitas program (*evaluating training program effectiveness*).

Agar efektif, pelatihan harus menjadi solusi yang tepat untuk masalah organisasi, yaitu bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan upaya belajar mereka, pekerja harus mengenali kebutuhan untuk memperoleh informasi baru atau

mempelajari keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa pun standar kinerja yang telah ditetapkan, karyawan tidak perlu dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit. Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Ini membutuhkan identifikasi dan pengembangan kriteria tertentu.

Type-tipe efektifitas program pelatihan.

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan:

- a) *Reactions*: suatu alat ukur untuk mengetahui respon audien tentang pelatihan.
- b) *Learning*: Informasi yang digunakan untuk mengetahui kemampuan peserta dari pelatihan.
- c) *Behaviors*: sikap atau keadaan dari hasil pelatihan terhadap pekerjaan tersebut.
- d) *Organizational result*: suatu pengumpulan info untuk mengetahui efek dari pelatihan sebelum dan sesudah.
- e) *Cost effectivity*: ini dimaksudkan jumlah keuangan yang dikeluarkan pada saat pelatihan.

4. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuan diadakannya pelatihan dan pengembangan (Henri Simamora:2006:276) kerja diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja dalam rangka peningkatan kemampuan, produktivitas, dan kesejahteraan. Tujuannya adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja karyawannya yang bekerja tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan adalah kandidat utama untuk pelatihan, meskipun tidak dapat menyelesaikan semua masalah kinerja secara efektif, program pelatihan dan pengembangan yang baik sering membantu dalam meminimalkan masalah ini.
- b. Memperbarui keterampilan karyawan seiring kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat menerapkan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan terus berubah dan keterampilan serta kemampuan karyawan harus

diperbarui melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat berhasil diintegrasikan ke dalam organisasi.

- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru seringkali tidak menguasai keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*kompeten pekerjaan*”, yaitu untuk mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan.
- d. Membantu memecahkan masalah operasional. Manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumber daya manusia teknologi (*human technological resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosi karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan merupakan elemen kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan terus mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusia mereka melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berkualitas, termotivasi dan memuaskan.
- f. Mengorientasikan karyawan pada organisasi, untuk itu beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan untuk mengorientasikan karyawan baru pada organisasi dan bekerja dengan baik.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya, sebagian besar manajer berorientasi pada pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dalam pekerjaan mereka. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan kegiatan yang menghasilkan efektivitas organisasi yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi untuk semua karyawan.

5. Manfaat pelatihan dan pengembangan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang diambil dari program pelatihan dan pengembangan (Henri Simamora:2006:278) adalah:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.

- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
- e. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

6. Kelemahan pelatihan dan pengembangan

Beberapa kelemahan pelatihan dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan para trainer. (Henri Simamora:2006:282).

Kelemahan-kelemahan meliputi:

- a. pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai solusi bagi setiap sakit berwibawa.
- b. Anggota tidak didorong ke titik konsentrasi perhatian dan tanggung jawab.
- c. Sebuah strategi dipandang sebagai bahan dalam semua kelompok, dalam semua keadaan, dengan pencapaian yang setara.
- d. Presentasi anggota tidak dinilai setelah pekerja kembali bekerja.
- e. Data/informasi penghematan biaya manfaat untuk itu tidak dikumpulkan dalam menilai program pelatihan.
- f. Tidak muncul atau tidak adanya dukungan manajemen.
- g. Peran dan fungsi utama dari pimpinan tidak diakui
- h. Mempersiapkan pelatihan tidak akan pernah cukup mampu untuk membuat peningkatan kinerja yang tak terbantahkan.
- i. Di samping tidak ada pematangan untuk tindak lanjut.

7. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi pekerjaan, mengurangi ketidakhadiran dan pergantian, dan lebih mengembangkan pemenuhan pekerjaan. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan program manajemen menurut David.Decenzo.&.Stephen Robbins(2013):

“The most popular training and development methods used by organization can be classified as either on-the-job training. In the following pages, we will briefly introsce the better know techniques of each category.”

a. Metode praktis (*on the job training*)

Metode ini merupakan metode yang langsung diterapkan dan dipandu oleh orang yang kompeten dibidangnya, yang termasuk metode tersebut antara lain:

- 1) Memberikan rotasi jabatan
- 2) Melakukan Latihan instruksi pekerjaan
- 3) Melakukan Magang (apprenticeships)
- 4) Melakukan Coaching
- 5) Melakukan Penugasan sementara

b. Metode non praktis (*off the job training*)

Metode ini kebalikan dari metode praktis. metode ini digunakan lebih mengarah kepada penguasaan materi. Yang tujuannya dapat diterapkan pada saat mendatan.

Yang termasuk metode tersebut antara lain:

- 1) Memberikan studi kasus
- 2) Melaksanakan perkuliahan
- 3) Belajar secara mandiri
- 4) Melakukan presentasi

Pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan mengisi sebagai interaksi perubahan. Tenaga kerja (karyawan) yang belum berkembang diubah menjadi karyawan yang berkemampuan dan berkualitas di tempat kerja, sehingga mereka dapat diberi tugas dan pekerjaan yang lebih besar sesuai dengan meningkatkan kualitas institusi.

C. LATIHAN SOAL

1. Silahkan Anda tuliskan pandangan tentang pelatihan dan pengembangan?
2. Seberapa besar pentingnya pelatihan dan pengembangan dalam dunia kerja menurut Anda?
3. Ceritakan pengalaman Anda dalam mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan?
4. Kendala apa saja yang Anda sering temui dalam pelatihan dan pengembangan?
5. Ceritakan bagaimana perubahan atau kinerja yang Anda rasakan setelah mengikuti kegiatan pelatihan dan pengembangan.

D. DAFTAR PUSTAKA

Handoko, Hani, 2001, Manajemen, Yogyakarta:BPFE.

Simamora, Henri, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:STIE-YKPN.

Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:Andi.

Nawawi, Hadari, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.

Mangkuprawita, Sjafri, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Bogor:Ghalia Indonesia.

Jauch, Lawrence, 2000, Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan, Jakarta:Erlangga.

DeCenzo, David dan Stephen Robbins, (2013). Fundamentals of Human Resource Management, 11th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

PERTEMUAN 7

PERENCANAAN KARIR

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan dan memahami proses perencanaan karir dengan baik.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Perencanaan Karir

Menurut Marwansyah (2015:170) “terdapat dua perspektif tentang karir, karir merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukn oleh seseorang dalam hidupnya. Pandangan lain, karir suatu perubahan keadaan meliputi perubyang lahir datang dari prilaku dan motivasi yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari . semua pandanga tersebut mengacu pada focus manusianya, bukan pada lingkungannya”.

Dalam Jurnal (Riane Johnly Pio, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Kariri. Seminar Nasional TIK dan Ilmu Social STMIK Bumigora, 10 Oktober 2017. ISBN: 978-602-17488-2-4) bahwa proses karir adalah suatu proses yang sengaja dibuat oleh perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karirnya secara profesional. Hal ini dikarenakan karir merupakan bagian penting dari organisasi dan perubahan akan terjadi secara terus menerus seiring dengan perjalanan dan kehidupan karyawan selama melakukan pekerjaan. Adapun proses karir merupakan suatu kerangka yang dibangun untuk membantu karyawan dalam upaya mendapatkan hal-hal seperti: (1) Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir serta kebutuhan untuk pengembangan; (2) Merencanakan untuk mencapai tujuan karir; (3) Secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan kerja.

Setiap orang berhak untuk meniti karir yang baik, agar hidup lebih aman dan nyaman. Dalam perencanaan karir ada dua bagian:

a. Karir Individual (*Individual Career Planning*)

karir individu ini difokuskan pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu mendefinisikan “siapa saya” dalam hal potensi dan kemampuan. Perencanaan karir individual meliputi :

- 1) Penilaian diri sendiri harus mampu menganalisis semua komponen yang dikuasai
- 2) Penilaian pasar tenaga kerja baik dalam maupun di luar organisasi
- 3) Tujuan karir individu di evaluasi dengan baik
- 4) kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir disesuaikan
- 5) Transisi karir adalah Proses Penemuan Diri, mungkin akhir dari sebuah babak tapi sekaligus awal dari babak baru. Transisi karir ini adalah salah satu cara untuk merangkul ketidakpastian dan akhirnya bergerak ke arah yang Anda selalu ingin dituju.

b. Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

karir organisasi merupakan karir yang terdapat dalam organisasi yang sudah disepakati secara Bersama. Tujuan program karir organisasional adalah :

- 1) Melakukan peningkatan yang lebih layak dari kemampuan yang dapat diakses.
- 2) Memberikan Kesempatan penilaian diri penilaian diri bagi karyawan untuk merenungkan jalur-jalur karir konvensional atau jalur karir yang baru.
- 3) Melakukan Peningkatan SDM yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi atau area geografis yang berpotensi.
- 4) Memberikan pemenuhan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan.
- 5) Melakukan pengembangan lebih lanjut eksekusi melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal.
- 6) Melakukan peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat mendorong penurunan turnover (perputaran) pekerja.
- 7) Menetapkan metode untuk memutuskan penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

2. Ruang Lingkup Perencanaan Karir

Ruang lingkup perencanaan karir. Perencanaan karir merupakan bagian yang vital karena menentukan dinamika suatu organisasi atau perusahaan untuk manajemen SDM. Ruang lingkup perencanaan karir menurut Samsudin (2010:134-135) adalah sebagai berikut.” a. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan. b. Perencanaan tujuan organisasi atau perusahaan.

Kedua hal ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain mengingat fakta bahwa mereka saling terkait. Jenjang karir seseorang akan menjunjung tinggi kepentingan dan/atau potensi tujuan dari perusahaan atau organisasi yang telah disusun. Dengan cara ini, setiap perencanaan karir akan mendorong pencapaian kepentingan atau tujuan organisasi.

Setiap perusahaan harus merumuskan tujuan perusahaan dengan baik. Seperti dalam perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut:

- Misi organisasi yang harus dilakuakn
- Beban kerja yang akan diberikan
- Pekerjaan yang sudah dispisifikasikan
- kelompok kerja yang sudah disusun
- kebutuhan yang dibutuhkan

Disini adalah tempat di mana kemampuan kepemimpinan benar-benar akan diuji untuk dapat meniti jenjang karir. Jenjang karir sumber daya manusia sangat mennetukan tujuan perusahaan.

3. Dampak Manfaat Perencanaan Karir



Berbagai macam manfaat atau keuntungan perencanaan karir dalam organisasi pegawai, dalam jurnal Nurmasari tahun (2015) sebagai berikut:"

a. Dapat mensetarakan kemampuan pegawai dengan strategi

Mensetarakan cara dengan keadaan karyawan internal yaitu bahwa setiap karyawan dibutuhkan kesiapannnya dalam menjalankan tugas.

b. Melakukan peningkatan supply internal pegawai

Dalam organisasi pada waktu-waktu tertentu akan ada karyawan yang pension, wafat, resign, atau PHK. Perencanaan karir akan mempersiapkan karyawan untuk memenuhi lowongan.

c. Melakukan penyiapan penempatan internasional

Untuk organisasi yang memiliki cabang di berbagai negara dengan situasi penting yang berbeda untuk diisi, perencanaan karir dapat membantu menyiapkan karyawan untuk pengaturan yang lebih tepat..

d. Mengukur kemampuan pegawai

Bekerja sama dengan karyawan yang memiliki berbagai latar belakang yang berbeda dengan membantu karyawan dalam perencanaan karir, menyiratkan bahwa organisasi akan mengetahui dan menginstruksikan pekerja tentang keberadaan asosiasi yang memiliki angkatan kerja yang memiliki dasar dan asumsi yang berbeda.

e. Melakukan pengurangan Perputaran Kerja (*Turn over*)

Fokus pada perencanaan karir dapat meningkatkan dedikasi pekerja terhadap asosiasi karena kemungkinan untuk memiliki posisi yang ideal.

f. melakukan penyaluran pegawai yang berpotensi

Perencanaan karir akan membangkitkan motivasi pekerja untuk mempertahankan dan meningkatkan potensi mereka karena mereka memiliki tujuan karir yang jelas. Ini tidak hanya untuk merencanakan karyawan untuk mengisi situasi kosong di kemudian hari, tetapi juga dapat memberi energi pada posisi yang lebih baik bagi pekerja saat ini.

g. Memberikan dorongan untuk meningkatkan kemampuan

Perencanaan karir tentunya membangkitkan motivasi karyawan supaya berkembang secara jauh.

- h. Melakukan pengurangan penumpukan pegawai.

Dengan perencanaan karir yang memungkinkan seseorang untuk maju, akan mengurangi potensi penumpukan pekerja yang ada.

- i. Memberikan kepuasan kebutuhan pegawai

Kesempatan yang luar biasa untuk mencapai karir yang lebih tinggi merupakan salah satu unsur yang mempengaruhi pemenuhan pekerjaan seseorang, pada dasarnya karena kesempatan untuk diangkat ke tempat yang lebih tinggi dengan gaji yang lebih tinggi..

- j. melakukan pengurangan atau penghilangan terjadinya diskriminasi

Perencanaan karir tentu akan memberikan kesempatan yang sama bagi semua karyawan untuk menduduki jabatan yang ada dalam organisasi. Ini jelas karena semua karyawan akan mengetahui semua jalur karir yang mungkin, menyadari prasyarat yang diharapkan untuk mencapai suatu posisi dan mencari dukungan untuk perencanaan karir.

4. Tahapan Perencanaan Karir

Tahapan perencanaan karir harus disiapkan, agar jenjang karir dapat berjalan dengan baik, diantaranya:

- a. Melakukan penilaian pada diri Sendiri.

Hal utama dalam perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan, kendala, keterampilan, bakat, dan nilai-nilai yang terkait dengan peluang karir.

- b. Melakukan penetapan Tujuan Karir

Ketika individu dapat mensurvei kekuatan dan kekurangan dan setelah memperoleh informasi tentang arah posisi terbuka, tujuan dapat dikenali dan dibuat.

- c. Melakukan persiapan Rencana yang akan dilakukan

Rencana diproduksi menggunakan dari berbagai macam desain untuk mencapai tujuan karir.

d. Melaksanakan Rencana tersebut sesuai dengan aturan

Untuk melaksanakan suatu penataan, diperlukan lingkungan yang kuat. Ini menyatakan bahwa administrasi pusat harus mengajak seluruh jajaran manajemen untuk membantu bawahan dalam mendorong profesi mereka.

5. Pertimbangan dalam Perencanaan Karir



Faktor penting dalam melakukan perencanaan karir yang perlu disadari , yaitu:

a. Memberikan Motivasi

Motivasi sangat erat kaitannya dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang masuk akal namun mengharuskan akan menjadi motivasi untuk mencapainya. Tujuan yang sangat terpengaruh mengabaikan kepekaannya dapat melemahkan motivasi dan bahkan menyebabkan keputusasaan karena kesulitan mencapainya. Maka untuk membangun motivasi dalam perencanaan karir buatlah tujuan-tujuan profesi yang menguji sekaligus masuk akal.

b. Meningkatkan Kompetensi

Kompetensi dalam perencanaan karir merupakan semua kemampuan yang ada pada diri seseorang yang dapat dijadikan alat ukur.

c. Keberhasilan

Keberhasilan seseorang akan dimulai dari kompetensinya, sehingga dengan kompetensi itu dapat mengarahkan kepada keberhasilan yang dimaksud.

d. Peluang

Peluang itu adalah suatu kesempatan yang terkadang mudah untuk dilihat dan mudah untuk di cerna dengan baik, tapi juga terkadang sebaliknya. Maka perlu adanya kejelian dalam menangkap peluang tersebut

e. Konsisten dan fleksibilitas.

Untuk mendapapai sautu tujuan perlu ditanamkan konsistensi dan flesibilitas dalam perencanaan karir.

6. Dimensi Program Perencanaan Karir

Unsur-unsur program perencanaan karir (Moekijat. Drs 2007:52) adalah:

a. Penilaian Individu

Evaluasi individu atas kapasitas, minat, kebutuhan dan tujuan karir. Proses individu/penilaian diri adalah kewajiban tunggal, namun dalam proses ini organisasi membantu dengan memberikan karyawan dengan instrumen dan pintu terbuka untuk evaluasi diri dan analisis,dengan dipedomani oleh latihan-latihan penilaian sendiri. Latihan perencanaan karir perseorangan dapat dilakukan secara mandiri atau pelatihan yang dibiayai oleh perusahaan. Pelatihan mempunyai keuntungan menggabungkan sejumlah unsurperencanaan karirtermasuk penilaian sendiri, komunikasi karir organisasi, dan kesempatan pengembangan serta pembelajaran individu agar tujuan karirnya realistis.

b. Penilaian Organisasi



Evaluasi organisasi atas kemampuan dan keberdayaan karyawan sangat penting untuk organisasi atau individu.

c. Konseling Karir

Menurut Handoko (2000:131), bahwa “ Pembimbing karir perlu menyadari bahwa karir hanya merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karir yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Dengan demikian bimbingan karir untuk penilaian pribadi sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Penilaian pribadi tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, keterampilan, dan moral seseorang. Ketika memberikan informasi karir, sangat penting jika para konselor tersebut memberikan gambaran tentang situasi lingkungan kerja dan kemungkinan perubahan yang dapat terjadi, yang mungkin berpengaruh terhadap karir mereka selanjutnya”.

d. Pelatihan Karir

Dalam sebuah organisasi, pekerja benar-benar harus memiliki dorongan untuk sampai pada jenjang karir mereka. Ini harus dimungkinkan dengan meningkatkan kegiatan perencanaan karir atau upaya individu yang representatif, seperti meningkatkan prestasi, mengenal bos, pembimbing dan mengikuti latihan yang dapat mengembangkan pengembangan seperti persiapan dan lain-lain. Mangkruprawita (2011: 188) profesi tidak hanya ditempatkan sebagai hak tunggal pekerja. Padahal selain sebagai “kewajiban” sendiri dalam membangun kepercayaan dari pihak manajemen.

7. ***Human Resources Division dan Perencanaan Karir***

Menurut Handoko (2000:129-130) menjelaskan bahwa “bagian personalia seharusnya memberikan berbagai informasi kepada karyawan yang butuh untuk merencanakan karir. Selanjutnya untuk membantu para karyawan/staf menetapkan sasaran-sasaran karir dan menentukan jalur-jalur karir yang tepat, departemen personalia bisa menawarkan konseling/bimbingan karir. Bimbingan ini hendaknya dilakukan oleh pembimbing yang cakap sebagai sumber saran. Pembimbing (konselor) mungkin hanya perlu mendengarkan minat karyawan/staf dan memberikan informasi pekerjaan tertentu. Atau pembimbing bisa membantu para karyawan menyingkap minat mereka dengan melakukan dan menginterpretasikan tes-tes bakat dan keterampilan”.

Menurut Samsudin (2010:138139) bahwa “dalam masalah perencanaan karir umumnya anggota organisasi atau karyawan kurang begitu mengetahui

ketentuan, persyaratan, jenjang atau arah karir dalam organisasi. Dalam hal seperti itu memang sangat mutlak adanya informasi atau penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karir bagi para anggota organisasi atau karyawan. Disinilah departemen personalia dari setiap organisasi harus berperan aktif dalam memberikan informasi dan bimbingan (konseling) kepada bawahan yang membutuhkan, (seperti yang sudah dijelaskan pada point B.5. Unsur-unsur program perencanaan karir)".

Untuk mencapai keuntungan tersebut diatas, bagian personalia harus melakukan perencanaan karir dengan tiga cara yakni melalui pendidikan karir, informasi tentang perencanaan karir dan penyuluhan karir.

8. Penilaian Prestasi Kerja



Perencanaan karir dan manajemen secara bersama-sama mempengaruhi pelaksanaan pekerja. Siagian (2015:210) bahwa pertimbangan yang lebih menonjol dari divisi kepegawaian untuk kemajuan profesi individu menumbuhkan keteguhan yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih penting di antara para pekerja.

Untuk membantu pegawai dalam menentukan tujuan karir dan menemukan jalur karir yang tepat, maka bagian personalia harus memberikan informasi khusus yang berhubungan dengan pekerjaan. Dan bagian personalia diharapkan memberikan masukan berkenaan dengan penilaian terhadap diri sendiri dan lingkungan pekerjaannya.

Mila Badriyah (2015:137) "mendefinisikan penilaian prestasi kerja (performance appraisal) merupakan salah satu tugas yang paling penting bagi

setiap manager. Manager menilai prestasi seorang karyawan bawahan secara akurat, dan menyampaikan hasil penilaian tersebut tanpa menimbulkan rasa kecewa bagi karyawan yang bersangkutan. Dari hasil pembahasan diatas, maka pelaksanaan penilaian prestasi kerja di dalam suatu organisasi sangatlah penting. Dengan penilaian prestasi pihak perusahaan dapat mengambil tindakan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kemampuan dan mengembangkan potensi yang ada dari pegawainya”.

Pegawai dalam suatu perusahaan yang sudah memiliki (kompetensi) pribadi, dapat menyesuaikan minat dan kemampuan yang dimiliki dengan informasi karir yang telah disediakan oleh Bagian Personalia, agar selanjutnya dapat menyesuaikan bakat dan jalur-jalur karir yang dipilih sesuai dengan rencana pribadi.

Zainal, Veithzal Rivai, dkk (2014:406) “menyatakan penilaian kerja (*Performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan”.

9. Perencanaan Karir Sekarang dan Karir Yang Akan Datang

Perencanaan karir saat ini sedang dikembangkan karena adanya keinginan karyawan untuk berkembang dalam pekerjaan dan untuk maju dalam karir. Kegiatan perencanaan karir yang ditetapkan oleh manajemen personalia meliputi penilaian kemampuan individu karyawan untuk memperoleh pertumbuhan dan perkembangan dalam organisasi dan perencanaan pengalaman kerja dan kesempatan pengembangan lainnya bagi karyawan untuk tumbuh dalam pekerjaan mereka dan memajukan karir mereka.

Perkembangan teknologi merupakan hal yang sulit jika seorang pegawai ada pada bidang tersebut, karena teknologi selalu berkembang banyak pembaharuan-pembaharuan yang dapat mengakibatkan perubahan-perubahan pekerjaan yang cepat dan penting. Karir di masa mendatang memungkinkan akan dipengaruhi oleh peningkatan teknologi atau perubahan teknologi yang semakin pesat, sehingga dalam melaksanakan perencanaan karir tersebut dalam hal ini divisi Manajemen Personalia harus bisa memanfaatkan sebanyak-banyaknya SDM yang ada dengan menyesuaikan kebutuhan organisasi.

C. LATIHAN SOAL

1. Sebutkan tiga hal yang perlu dipahami oleh seorang pegawai, agar mengetahui pola karir yang terbuka baginya ?
2. Mengapa suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh tujuan karir yang wajar dan realistik?
3. Sebutkan hal apa saja yang menunjukkan seorang pegawai sudah siap memikul tanggung jawab dan dapat perlu perhatiannya ?
4. Sebutkan lima faktor yang perlu dipertimbangkan agar menentukan jalur karir, tujuan karir dan pengembangan karir yang dapat mereka tempuh ?
5. Buatlah diagram perencanaan karir?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Badriyah Mila. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Pustaka Setia
- Furtasan Ali Yusuf, Dr, SE, S,Kom,MM, Budi Ilham Maliki, Dr, S.Pd, MM, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia suatu pendekatan fungsional teoritis dan aplikatif, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor.
- Marwansyah, 2015. MSDM. Jakarta, Alfabeta
- Masram dan Muah, 2015. MSDM, Surabaya, Zifatama Publisher.
- Moekijat. Drs 2007. Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai. Bandung.Penerbit Mandar Maju.
- Nurmasari, 2015, Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir PUBLIKA.,Vol.1,No.2,Oktober,hal 268-281 (2015)
- Riane Johnly Pio, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Kariri. Seminar Nasional TIK dan Ilmu Social STMIK Bumigora, 10 Oktober 2017. ISBN: 978-602-17488-2-4
- Sadili. Samsudin 2010. MSDM. Bandung, Pustaka Setia.

Siagian, 2015. MSDM. Jakarta: PT Bumi Aksara.

PERTEMUAN 8

PENGEMBANGAN KARIR

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami serta membuat program pengembangan karir.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pengembangan Karier

Karier menurut KBBI yaitu *perkembangan dan kemajuan dalam kehidupan, pekerjaan, jabatan, dan sebagainya*. Menurut Henry Simamora (2013: 412), *“karier merupakan urutan aktivitas - aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut”*. Menurut Mathis & Jackson (2006 : 342) *“mengemukakan bahwa karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya”*. Sedangkan menurut Cascio (2014 : 379) *“karier dapat dilihat dari perspektif yang berbeda :*

From one perspective, a career is a sequence of positions occupied by a person during the course of a lifetime. This is objective career. From another perspective, a career consists of a sense of where a person is going in his or her work life.

Merujuk perspektif Cascio, karier ialah tahapan posisi dalam pekerjaan yang dialami seumur hidupnya. Sedangkan disisi lain karier ialah apa yang dirasakan seseorang dalam menjalani kehidupan pekerjaannya”.

Selain itu, menurut Handoko (2000 : 121) *“karier adalah seluruh pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Suatu karier terdiri dari urutan pengalaman atau suatu rangkaian kerja yang dipegang selama kehidupan seseorang yang memberikan kesinambungan dan ketentraman sehingga menciptakan sikap dan perilaku”*.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir adalah suatu proses peningkatan dan peningkatan kapasitas seorang pekerja yang diselesaikan secara resmi dan terus-menerus untuk mencapai tujuan dan sasaran karirnya.

2. Unsur – unsur Pengembangan Karier

Pengembangan diselesaikan oleh organisasi rencana untuk membina kemampuan SDM yang dimiliki oleh kantor untuk situasi ini adalah pekerja sesuai kebutuhan. Edwin B. Flippo (1995:278), pengembangan karir yang direncanakan secara menyeluruh memiliki komponen-komponen berikut:

- a. Membantu pekerja dalam mengevaluasi kebutuhan panggilan internal mereka sendiri.
- b. Buat dan sebarkan kesempatan-kesempatan karir.
- c. Menghubungkan kebutuhan dan kemampuan dari karyawan dengan pintu terbuka potensial karir yang ada.

3. Macam-Macam Pengembangan Karier

Tahap Perkembangan Karier Samsudin (2010:141-144) menjelaskan bahwa tahap perkembangan terbagi kepada tiga tahap, yaitu:

- a. Karier Awal.

Meskipun organisasi memberikan posisi sementara sehingga orang dapat mencoba pilihan pekerjaan yang berbeda dan orang juga dapat menguji pilihan pekerjaan yang berbeda melalui kursus, kekhawatiran utama dari manajemen SDM yang mungkin dimulai ketika seorang individu memasuki asosiasi. Manajer SDM serta karyawan harus memiliki pilihan untuk menjamin bahwa individu benar-benar pindah ke dalam asosiasi. Kesulitan pekerjaan dan jenis pengawasan pekerjaan membuat komitmen penting untuk peningkatan karir individu. Awal karir tidak selalu berjalan mulus karena beberapa masalah berikut.

- 1) Frustrasi dan kerentanan karena asumsi yang tidak sesuai dengan kenyataan saat ini.
- 2) Ada penyedia yang tidak kompeten.

- 3) Ketidakpekaan terhadap bagian politik dari asosiasi.
- 4) Kegagalan untuk menyaring iklim dalam dan luar.
- 5) Mengabaikan aturan nyata untuk menilai presentasi karyawan yang baru saja dipilih atau sekadar memulai profesi.
- 6) Ketegangan di antara para ahli dan manajer yang lebih muda dan lebih mapan muncul karena perbedaan dalam pengalaman, kebutuhan, dan minat.
- 7) Ketidakpastian tentang batasan ketabahan yang diminta asosiasi.
- 8) Kecemasan tentang kepercayaan, tanggung jawab, dan keteguhan.

Organisasi dapat membantu karyawan baru untuk terlibat dalam eksplorasi karir yang menyusun karir mereka selama tahap awal dengan terlibat dalam praktik orientasi dan pendampingan yang secara efektif mengatasi tantangan dan tanggung jawab kerja dan menawarkan umpan balik kerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan harus mendorong karyawannya untuk berpartisipasi dalam pelatihan penilaian diri dan membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistis dan fleksibel serta merumuskan rencana karir.

b. Karier Pertengahan.

Setelah menyelesaikan masalah langsung dari awal dalam profesi, individu kemudian, pada saat itu, pindah ke periode stabilisasi ketika orang tersebut dianggap berguna, ternyata lebih jelas, mengambil tanggung jawab yang lebih berat, dan melaksanakan rencana karir jangka panjang. Landasan dan kemajuan sering menandai tahap ini. Tahapan karir menengah jalan secara teratur menggabungkan pengalaman baru, seperti penugasan khusus, pertukaran dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari asosiasi yang berbeda, peluang visibilitas untuk tingkat yang lebih signifikan dari asosiasi, dan pembuatan nilai untuk asosiasi. Tahap ini juga menunjukkan waktu pengaturan sebagai pemimpin dan peningkatan tingkat keterampilan yang dapat bermanfaat bagi organisasi dan menambah nilai individu yang bersangkutan. Salah satu metodologi untuk mengelola isu-isu pertengahan karir adalah mempersiapkan karyawan pertengahan untuk mendukung lebih banyak pekerja junior (misalnya, menjadi mentor atau pelatih). Pekerja profesi menengah dapat membuat diri mereka tetap baru dan antusias, sementara karyawan yang lebih muda mencari cara untuk menghargai situasi dan keuntungan dari pertemuan dengan karyawan yang lebih senior. Satu lagi

metodologi untuk mengelola isu-isu pertengahan karir adalah mengelola atau mencegah ketertinggalan. Untuk mengatasi masalah ini, beberapa organisasi mengirim mereka ke seminar, lokakarya, kursus, dan berbagai bentuk.

c. Karier Akhir

Menentukan saat-saat menuju efisiensi atau penurunan dan keluar dari angkatan kerja menggambarkan keadaan darurat di tengah pekerjaan. Orang yang berguna mungkin mengambil posisi staf peringkat atau pekerjaan administrasi atas, atau mungkin tetap sebagai kontributor di non-kepemimpinan. Pada tahap ini individu harus membersihkan dirinya sendiri. Akhirnya, singular mulai memisahkan diri dari kewajiban dan rencananya untuk pensiun. Memberikan pelatihan kepada penerus, mengurangi tanggung jawab, atau menetapkan prinsip-prinsip usaha menuju akhir suatu profesi adalah untuk tetap berguna dan merencanakan pensiun. Selama karir akhir, sebagian besar pekerja perlu mengalahkan kualitas ketinggalan zaman setelah pertengahan karir atau waktu ketergantungan dan kecenderungan usia negatif di tempat kerja. Sinambela (2016) menjelaskan bahwa tahap perbaikan dibagi menjadi empat tahap, yaitu:

1) Fase Awal.

Tahapan yang mendasari atau yang sering disebut dengan early career adalah tahapan yang mendasari pertimbangan untuk mendapatkan kepastian pemenuhan kebutuhan di awal masa kerja yang panjang.

2) Fase Lanjutan.

Tahap lanjutan, khususnya periode pemikiran jaminan keselamatan, sudah mulai berkurang, namun lebih berpusat pada pencapaian, kepercayaan diri dan kebebasan.

3) Fase Mempertahankan.

Tahap dimana individu mengikuti pencapaian keuntungan atau keuntungan yang telah dicapai karena pekerjaan masa lalu.

4) Fase Pensiun. Tahap pensiun, di mana individu telah mengungguli

Profesi yang diharapkan dan akan berpindah ke karir yang berbeda selama mereka benar-benar memiliki tenaga dan kapasitas.

d. Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan karir Pengembangan karir menurut perspektif karyawan memberikan gambaran tentang jalur karir di masa depan di dalam organisasi dan menandai makna yang tergambar dari pekerjaan asosiasi, dan untuk kemajuan profesi organisasi memberikan beberapa penegasan bahwa akan ada pekerja yang akan mengisi posisi. lowongan masa depan (Triton, 2010:155). Caruth dan Pane (2009) mengatakan bahwa secara spesifik pelaksanaan peningkatan profesi yang dilakukan oleh organisasi memiliki berbagai tujuan dengan melayani baik kebutuhan organisasi maupun karyawan.

Tujuan peningkatan profesi sebagaimana dikemukakan oleh T. Hani Handoko (1992:93) adalah:

- 1) Membina pekerja yang potensial.
- 2) Kurangi pergantian karyawan.
- 3) Mengungkap potensi.
- 4) Mendukung pengembangan.
- 5) Kurangi penyimpanan.
- 6) Memenuhi kebutuhan karyawan.
- 7) Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang didukung.
- 8) Lebih lanjut mengembangkan kapasitas perwakilan.
- 9) Peningkatan pasokan kemajuan profesi.

e. Bentuk – bentuk Pengembangan Karier

Dalam Dalam pengembangan karir, organisasi membantu kapasitas mereka melalui beberapa perangkat yang merupakan jenis peningkatan profesi. Jenis-jenis kemajuan profesi adalah:

1) Pendidikan dan Pelatihan

Seperti yang dikemukakan oleh Bambang Wahyudi (1991:134-137) target yang ingin dicapai dari pembelajaran dan persiapan ini dibagi menjadi 2, khususnya tujuan yang luas antara lain untuk mengupayakan produktivitas dan kelangsungan hidup yang berwibawa dan tujuan eksplisit yang terdiri dari:

- a) Meningkatkan kemanfaatan
- b) Tingkatkan kualitas
- c) Meningkatkan mutu dan penataan
- d) Meningkatkan angkatan kerja
- e) Meningkatkan jaminan dan tekad sebagai balas jasa tidak langsung.
- f) Mencegah pemutusan kemampuan pekerja.
- g) Peluang untuk kemajuan diri

2) Promosi

Promosi yang dimaksud adalah perbedaan kesiapan/posisi dari posisi yang lebih rendah ke posisi yang lebih tinggi, dengan kewajiban dan kewajiban posisi yang lebih signifikan dari posisi sebelumnya. Sebagian dari keseluruhan kebutuhan yang digunakan sebagai aturan dalam melakukan kemajuan sebagaimana dikemukakan oleh Alex (1992: 135-136) adalah senioritas, tingkat pendidikan, loyalitas, dapat dipercaya, kewajiban, keramahan, pelaksanaan kerja, dan dorongan inovatif.

3) Mutasi

(Alex S. Nitisemito, 1992:118) berpendapat bahwa: Mutasi atau perpindahan adalah tindakan pionir lain yang dipandang setara atau setara. Transformasi itu sendiri adalah tindakan standar dalam sebuah asosiasi untuk menerapkan aturan "The right man in the right place", sehingga pekerjaan harus benar-benar dan mahir.

Alasan menyelesaikan transformasi menurut Alex S. Nitisemito (1992:118-131) adalah sebagai berikut:

- a) Persiapan untuk promosi
- b) Individu yang sempurna terletak dengan tepat
- c) Meningkatkan partisipasi kelompok
- d) Meningkatkan semangat dan energi untuk bekerja
- e) Menciptakan kontes yang solid
- f) Dalam permintaan untuk menggantikan satu sama lain
- g) Mengurangi perputaran kerja

- h) Dorongan yang signifikan
- i) Menerapkan strategi dan pedoman.

Penjelasan di balik pelaksanaan perubahan sebagaimana dikemukakan oleh M. Manullang (1990:111) adalah sebagai berikut:

- a) Mutasi karena keinginan pekerja sebagai suatu peraturan, hanya pertukaran ke posisi yang sama, dalam perasaan paksaan, kewajiban atau tingkat berlanjut seperti sebelumnya. Hal ini disebabkan oleh:

- (1) Pekerja merasa bahwa dia tidak secara langsung berada dalam posisi uniknya.
- (2) Tidak dapat membantu rekan kerja, karena pekerjaannya tidak sesuai dengan kondisinya, dll.

- b) Mutasi karena keinginan organisasi, hal ini dapat terjadi karena:

- (1) Menjamin kepastian perwakilan bahwa mereka tidak akan diberhentikan.
- (2) Untuk menghindari kelelahan pekerja.
- (3) Berganti untuk waktu yang singkat, misalnya karena ada yang bolos kerja.
- (4) Untuk persiapan, misalnya giliran kerja.
- (5) Untuk pekerjaan plog. Untuk plog pekerjaan.

f. Manfaat Pengembangan Karier

Sinambela (2016: 260) mengatakan bahwa mereka sangat mengharapkan pengembangan karir karyawan karena sangat membantu untuk membangunkan mereka untuk berfungsi dengan baik. Sementara itu, menurut Bernadin dan Russell (2013) manfaat pengembangan karir dapat meningkatkan pemenuhan karir karyawan dan meningkatkan efektivitas organisasi. Samsudin (2010:151-152) memaknai bahwa kemajuan profesi pada hakikatnya memiliki manfaat sebagai berikut:

- 1) Lebih mengembangkan kemampuan representatif. Dengan peningkatan karir melalui pendidikan dan pelatihan, itu juga akan meningkatkan

kapasitas ilmiah dan kemampuan karyawan yang dapat ditambahkan ke organisasi.

- 2) Tingkatkan inventaris karyawan yang terampil. Jumlah pekerja dengan kapasitas yang lebih tinggi dari sebelumnya akan bertambah, sehingga lebih mudah bagi pimpinan (pelaksana) untuk menempatkan karyawan pada posisi yang lebih tepat. Sejalan dengan ini, stok karyawan berbakat akan bertambah dan jelas akan membantu organisasi.

g. Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Sebagaimana dikemukakan oleh Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2007: 98), bahwa "variabel yang mempengaruhi pengembangan karir dalam suatu organisasi ada 9, yaitu:

- 1) Hubungan karyawan dan Organisasi/perusahaan

alam keadaan yang optimal, para pekerja dari asosiasi/organisasi berada dalam hubungan yang saling membantu. Dalam keadaan ideal ini, baik pekerja maupun asosiasi dapat mencapai efisiensi kerja yang tinggi.

- 2) Personalita karyawan

Di sana-sini, manajemen karir karyawan terganggu dengan alasan para pekerja memiliki karakter aneh (terlalu emosional, apatis, agresif, curang, apatis, dan sebagainya)

- 3) Faktor Luar

Seorang pekerja yang diangkat ke posisi yang lebih tinggi. Misalnya, sangat mungkin terpaksa untuk berhenti karena orang lain telah dikeluarkan dari asosiasi.

- 4) Politik dalam Organisasi

Secara keseluruhan, jika tingkat "politisasi" dalam sebuah asosiasi begitu ekstrem, maka manajemen karir kemungkinan besar akan hilang begitu saja. Perencanaan karir akan sepele.

- 5) Sistem Penghargaan

Asosiasi yang tidak memiliki kerangka penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan lebih sering memperlakukan pekerja mereka

secara subjektif. karyawan yang berfungsi dengan baik dipandang setara dengan pekerja yang lamban.

6) Jumlah karyawan

Semakin banyak karyawan, semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil peluang (masuk akal) seorang pekerja untuk mencapai tujuan karir tertentu.

7) Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam pengaturan ini berhubungan dengan jumlah posisi dalam asosiasi, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah staf yang diharapkan untuk mengisi berbagai posisi dan pekerjaan ini.

8) kultur organisasi

Seperti kerangka sosial, asosiasi juga memiliki budaya dan adat istiadat.

9) Tipe manajemen

Secara teoritis-normatif, semua administrasi adalah sesuatu yang sangat mirip di dunia ini. Bagaimanapun, secara praktis, manajemen dalam satu organisasi mungkin sama sekali berbeda dari manajemen di organisasi lain. Pekerjaan seorang wakil tidak hanya mengandalkan faktor dalam dirinya, (misalnya, inspirasi untuk berusaha dengan tulus dan kemauan untuk maju), tetapi juga sangat bergantung pada faktor luar seperti manajemen. Banyak pekerja yang benar-benar fokus, cerdas, adil, terpaksa tidak berhasil mengejar karir yang bagus, hanya karena mereka "terjebak" dalam sistem manajemen yang buruk.

h. Hambatan dalam Pengembangan Karier

Hambatan utama dalam mengembangkan karir sering kali merupakan masalah yang tidak sepenuhnya diperhatikan oleh karyawan. Banyak karyawan mengeluh bahwa profesi mereka tidak meningkat dengan menyalahkan kondisi lingkungan. Beberapa hambatan mendasar yang dialami dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

1) Tidak adanya kepercayaan diri

Dalam konstruksi hierarki organisasi sebagian besar menerapkan kerangka piramida. Semakin tinggi posisinya, semakin sedikit posisi yang dapat diakses, membuatnya semakin kompetitif. Menghadapi kontes

untuk mengisi posisi yang lebih tinggi membutuhkan keberanian yang tinggi. Tidak adanya kepercayaan pada keterampilan diri ini membuat siklus penentuan untuk mengisi posisi tidak sepenuhnya ideal.

2) Kebiasaan dan perilaku buruk

Evaluasi informal yang mengalir di iklim tempat kerja juga sangat memengaruhi keputusan manajemen dalam menentukan pejabat yang tepat. Ada kalanya seseorang memiliki kemampuan yang mumpuni, namun tidak diimbangi dengan sikap kerja yang baik seperti tidak adanya kesadaran akan harapan orang lain, sering canggung, lamban, suka terlambat, dan sebagainya.

3) Kurangnya informasi untuk mengembangkan karir.

Seseorang kadang-kadang tidak memahami cara kerja dalam organisasi sehingga mereka tidak fokus pada pengembangan kemampuan mereka sendiri untuk cara pekerjaan yang lebih tinggi berikutnya. Terlebih lagi, standar dan kebutuhan untuk mendapatkan kemajuan seringkali tidak diperhatikan. Apakah jabatan yang lebih tinggi memerlukan prasyarat seperti pengukuhan, persiapan luar biasa, masa pemerintahan yang lama, dan sebagainya

4) Tujuan dan nilai-nilai yang tidak selaras

Apa yang kita butuhkan dalam 5 tahun ke depan? Nilai-nilai apa yang Anda hargai sepanjang kehidupan sehari-hari? Apa yang dianggap penting dalam kehidupan sehari-hari? Apakah disesuaikan, mendukung tujuan panggilan? Setiap kali disesuaikan, itu akan memberikan dorongan yang kuat untuk secara efektif mencapai tujuan yang ideal.

5) Tidak adanya perhatian kualitas - kekuatan diri, informasi, kemampuan diri.

Ini mencegah seseorang melacak tujuan profesi yang masuk akal untuk orang itu. Kesesuaian dengan tujuan dan kapasitas ini sangat penting, memutuskan apakah dalam menyelesaikan panggilannya seseorang akan memberikan energinya secara maksimal atau tidak.

6) Ketidakberdayaan untuk Berkomunikasi Secara Efektif

Masalah paling serius dalam iklim yang bergerak cepat, tanggung jawab yang tinggi, dan beban data yang berlebihan adalah kegagalan untuk menyampaikan dengan sukses. Kesalahan dalam korespondensi terletak pada ketidakjelasan pesan seperti yang direncanakan oleh pengirim pesan. Pengaturannya adalah untuk berinvestasi dalam beberapa kesempatan untuk menyampaikan pesan Anda dengan jelas dan benar.

7) kurangnya jaringan yang mendukung

Dalam buku 7 Keajaiban Rezeki karya Ippho Santosa, sesuatu yang menentukan kemakmuran kita adalah hal yang dikenal sebagai sepasang utusan surgawi, khususnya memiliki keluarga yang menjunjung tinggi panggilan kita. Tidak kalah pentingnya adalah organisasi dalam iklim tempat kerja. Tidak jarang pilihan dibuat berdasarkan usulan dari rekan atau atasan yang "mengenal" kita.

i. Cara Mengatasi Hambatan Karier

Memilih karier bisa menjadi proses kehidupan sehari-hari yang tidak hanya mencakup berapa lama dan uang yang kita masukkan ke dalamnya, tetapi juga jumlah yang kita pelajari sendiri. Memilih pekerjaan yang sesuai dengan mereka adalah tujuan yang diharapkan sebagian besar karyawan, sesuai dengan pengalaman dan pencapaian mereka di lingkungan kerja.

1) Menemukan Kembali Semangat Kerja

Terlepas dari apakah pilihan terbaik, kami memilih cara panggilan tertentu yang sebagaimana mestinya. Sesuatu memaksa kita untuk mengambilnya. Jadi cobalah untuk kembali ke alasan-alasan itu dan renungkan mengapa Anda memilih pekerjaan itu di antara banyak pilihan lainnya.

2) Fokus pada hal-hal yang Anda sukai

Sebuah profesi memiliki banyak perspektif untuk itu, beberapa di antaranya mungkin kita kagumi, beberapa di antaranya mungkin kita benci, dan beberapa di antaranya mungkin kita akui. Akibatnya, penting untuk mengenali bagian-bagian dari profesi yang umumnya membuat kita bersemangat, dan mengalihkan konsentrasi kita ke sana.

3) Memperbaiki Aspek yang Tidak Disukai

Renungkan bagian dari panggilan Anda yang tidak Anda sukai. Bisa berupa gaji, tempat kerja, tidak adanya stabilitas profesional, atau penghargaan rendah dan tidak adanya remunerasi. Bagaimanapun, amati bagian dari profesi Anda yang paling Anda benci, selidiki mengapa Anda biasanya lebih suka menghindarinya, dan pertimbangkan cara untuk mengembangkannya.

4) Memahami Orang Lain yang Memiliki Kesamaan

Mungkin ada orang lain yang berbagi sesuatu yang praktis berbicara di bidang kita, yang mungkin juga merasa tertangkap dan kecewa dengan apa yang mereka lakukan. Beberapa dari mereka mungkin melacak cara-cara inventif dan aneh dalam memanfaatkan wawasan dan kemampuan mereka. Jadi, sejauh yang kami ketahui, penting untuk mencari sebanyak mungkin data yang bisa diharapkan dari mereka.

5) Pilih Prioritas

Setiap orang memberikan arti yang setara dengan profesi mereka. Jika pekerjaan Anda bukanlah kebutuhan yang paling penting dalam hidup Anda, carilah kesenangan dan kepuasan di berbagai bagian kehidupan Anda. Ini mungkin tampak sangat jelas tetapi kita juga sering lupa bahwa ada kehidupan yang lebih penting di luar pekerjaan.

6) berusaha menjadi lebih baik

Bagaimana kita membantu pekerjaan mungkin tidak benar-benar membuat perbedaan, terutama dengan asumsi kita adalah orang-orang sukses. Namun, menjadi ahli dalam apa yang kami lakukan, menangani masalah industri, atau memperoleh pengakuan dan penghargaan atas pekerjaan kami, adalah pendekatan alternatif untuk pemenuhan profesi yang lebih penting.

7) Aktualisasi Diri di Tempat Kerja

Cobalah untuk tetap up-to-date dengan peningkatan baru dalam bidang keahlian Anda, karena kemudian Anda akan benar-benar ingin membuat, menemukan peluang baru dan bantalan baru yang dapat membuat profesi Anda tampak menarik dan mengasikkan lagi. Mulailah

8) Mulailah Menjalankan Bisnis Anda Sendiri

Masuk ke bisnis membutuhkan pengaturan kemampuan lain, yang dapat menyeimbangkan sensasi memberi dan menerima dan kekecewaan dengan keputusan profesi seseorang. Di sana-sini seperti kembali ke sekolah sekali lagi. Juga, sensasi memiliki kemandirian sambil mempertahankan bisnis Anda sendiri, memungkinkan Anda untuk memindahkan konsentrasi ke bagian panggilan Anda yang paling Anda ikuti.

9) Memikirkan Karir Lain

Jika ragu namun memiliki energi, aset, dan dukungan yang memadai, maka kami ingin memikirkan profesi yang berkembang. Kita dapat kembali ke sekolah untuk mengembangkan spesialisasi lain dan menunjukkan kepada orang lain apa yang kita ketahui dalam bidang keahlian kita atau kita dapat masuk sepenuhnya dan mulai memanfaatkan berbagai pemikiran yang pantas untuk diciptakan.

C. LATIHAN SOAL

1. Silahkan Anda tuliskan pandangan tentang pengembangan karier ?
2. Coba anda jelaskan pandangan pengembangan karir dan uraikan kembali Unsur - unsur pengembangan karier dengan kata-kata sendiri!
3. Apa yang harus anda lakukan jika pengembangan karier berjalan tidak seperti yang diharapkan ?
4. Mengapa dalam perusahaan perlu adanya pengembangan karier ?
5. Apa manfaat pengembangan karier untuk hidup anda dan perusahaan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- M. Muspawi. Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi. Jambi. 2017.
- Wijoyo, Hadion. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. 2021.
- Priyo, Marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2013.
- Supardi, Endang. Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai FPEB-UPI Bandung. 2019.
- Widyanti, Rahmi. Manajemen Karier. Rizky Artha Mulia Makassar. 2018.
- Johnly, Riane. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Universitas Sam Ratulangi Manado. 2017

PERTEMUAN 9

PROMOSI DAN PEMINDAHAN

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami tentang promosi dan pemindahan secara baik.

B. URAIAN MATERI

Dalam peningkatan dan pengembangan sumber daya manusia perusahaan dapat melakukan beberapa kegiatan diantaranya:

1. Promosi

Pada umumnya promosi ini terjadi akibat seorang tenaga kerja dipindahkan dari pekerjaan satu ke pekerjaan lainnya dan biasanya diberikan sebagai penghargaan atas prestasinya dimasa lalu.

a. Pengertian Promosi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:108) pengertian promosi adalah tahap yang menumbuhkan kekuatan dan kewajiban pekerja di situasi yang lebih tinggi dalam suatu asosiasi/organisasi sehingga komitmen, hak istimewa, status, dan gaji mereka semakin besar.

Promosi Jabatan adalah proses kenaikan golongan, pangkat atau jabatan seorang pegawai pada tingkatan lebih jauh dan lebih tepat dari pekerjaan sebelumnya ke pekerjaan yang baru dan hal ini merupakan bagian dari proses perencanaan karier. (Edison, Anwar, & Komariyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2016).

Berdasarkan penjelasan “Manajemen Sumber Daya Manusia” yang dicatat oleh Mila Badriyah (2017:218) promosi ialah suatu kehormatan dengan kenaikan pangkat dalam suatu instansi, baik di pemerintahan maupun di luar pemerintahan (swasta).



Berdasarkan pengertian di atas dapat di tarik kesimpulan bahwa promosi dalam jabatan adalah suatu proses perpindahan tugas pegawai dari jabatan satu ke jabatan lain yang lebih tinggi yang diikuti dengan perubahan wewenang, tanggung jawab dan pendapatan yang semakin tinggi sebagai reward atas prestasi dan pengabdianya terhadap perusahaan.

b. Asas-Asas Promosi

Promosi harus dilakukan pada asas-asas yang dituangkan dalam program promosi sebagai pedoman perusahaan dalam melakukan kegiatan promosi dan supaya pegawai mengetahui program promosi itu secara jelas.

Adapun asas-asas promosi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:108) adalah:

1) *trust*

Promosi dilakukan atas dasar kepercayaan atau kepastian terhadap kesungguhan, kapasitas, dan kemampuan angkatan kerja dalam melaksanakan kewajibannya. Karyawan akan dapat dipromosikan jika menunjukkan kejujuran, kemampuan dan kompetensi dalam melaksanakan tugasnya..

2) Keadilan

Perusahaan dalam melaksanakan penilaian kejujuran, kemampuan dan kecakapan harus bersikap objektif tidak pilih kasih terhadap semua pegawai. Kemudian Perusahaan harus memberikan kesempatan pertama untuk dipromosikan pada pegawai yang memiliki peringkat terbaik.

3) Formasi

Perusahaan melakukan promosi sesuai dengan formasi jabatan yang ada (kekosongan jabatan) yang dibutuhkan. Oleh karena itu perusahaan harus membuat uraian pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh pegawai.

c. Dasar Promosi

Pada umumnya perusahaan melakukan promosi atas dasar prestasi kerja dan masa kerja. Adapun dasar untuk mempromosikan pegawai menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:109) adalah:

1) Pengalaman (*senioritas*)

Seseorang akan dipromosikan atas dasar masa kerja yang sudah sesuai dengan yang diharapkan. Dasar ini dapat digunakan sebagai apresiasi atas pengabdian yang telah diberikan oleh pekerja kepada organisasi sehingga mereka menjadi prioritas pertama untuk dipromosikan.

2) Kecakapan (*ability*)

Seorang pegawai akan di promosikan berdasarkan penilaian kemampuan dengan pemikiran bahwa individu yang dilengkapi akan memiliki tujuan utama untuk dipromosikan.

Untuk situasi ini, kemampuan yang dimaksud adalah kemampuan dalam menyelesaikan metode kerja yang praktis, disiplin khusus dan disiplin ilmu, kemampuan dalam menggabungkan dan memadukan komponen-komponen yang berhubungan dengan perincian pendekatan manajemen dan kemampuan dalam memberikan motivasi secara langsung.

3) penggabungan pengalaman dan keterampilan

Promosi berlandaskan pada masa kerja dan kecakapan dengan mempertimbangkan pegawai yang pengalamannya banyak dan terampil yang dilihat dari lama dinas, ijazah pendidikan formal, serta hasil test kenaikan pangkat menjadi prioritas pertama untuk dipromosikan.

d. Syarat-Syarat Promosi

Perusahaan harus mempunyai persyaratan dalam melakukan program promosi terhadap tenaga kerjanya. Persyaratan ini tidak selalu sama

tergantung perusahaannya masing-masing. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:111) syarat-syarat promosi terdapat beberapa hal:

1) Kejujuran

Tenaga kerja harus bersikap jujur artinya mampu mengatakan sesuatu sesuai dengan keadaan yang sebenarnya dalam menjalankan tanggung jawabnya

2) Disiplin

Pegawai harus disiplin dan menaati peraturan yang berlaku baik lisan maupun tulisan dalam melaksanakan aktivitas kerjanya.

3) Prestasi kerja

Pegawai harus memiliki prestasi yang berkaitan dengan tanggung jawabnya.

4) Kerja Sama

Pegawai harus mampu bekerjasama secara baik dengan berbagai pihak

5) Kecakapan

Pegawai harus mempunyai kecakapan yang baik dalam menyelesaikan tugas-tugasnya.

6) Loyalitas

Pegawai harus setia membela perusahaannya dari tindakan kerugian

7) Kepemimpinan

Pegawai harus mampu memiliki untuk membina dan menginspirasi bawahan untuk bekerja tanpa henti sama dengan baik agar tujuan perusahaan bisa tercapai.

8) Komunikatif

Pegawai harus mampu memiliki komunikasi untuk menyampaikan dengan sukses di antara pimpinan dan bawahan sehingga tidak ada kesalahpahaman..

9) Pendidikan

Pegawai harus memiliki ijazah dari pendidikan formal yang sesuai dengan spesifikasi jabatan yang dibutuhkan.

e. Tujuan Promosi

Promosi ini awalnya muncul karena perusahaan ingin memilah antara pegawai yang berprestasi dan tidak berprestasi secara objektif, serta karena ingin meningkatkan kompetensi dari pegawainya. Melalui pelaksanaan promosi secara tidak langsung pegawai akan memperoleh kepuasan kerja sehingga memungkinkan kinerja seorang pegawai menjadi lebih baik dan sasaran perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan hal tersebut dapat ditetapkan tujuan promosi seperti yang dikemukakan Malayu S.P. Hasibuan (2021:113), yaitu:

- 1) Menghasilkan kepuasan dan kebanggaan individu, posisi sosial yang lebih tinggi, dan gaji yang lebih besar.
- 2) Merangsang agar pegawai dapat fokus sepenuhnya pada pekerjaan, memiliki disiplin yang tinggi, dan meningkatkan kemanfaatan kerja.
- 3) Menjamin kemantapan staf dengan mengakui pengembangan promosi terhadap pegawai yang esensial dan ideal serta penilaian yang jujur.
- 4) Menghasilkan dampak pengganda di dalam organisasi karena kekosongan rantai.
- 5) Menyediakan pintu terbuka bagi pekerja untuk menumbuhkan imajinasi dan pengembangan yang lebih baik untuk mendapatkan manfaat organisasi yang ideal.
- 6) Menambah dan memperluas informasi dan wawasan kerja pegawai sehingga dapat membangkitkan ghirah pekerja yang lain.
- 7) Mengisi kekosongan jabatan karena pegawai yang menempati jabatan itu berhenti atau meninggal dunia.
- 8) Meningkatkan motivasi pegawai agar lebih produktif dalam bekerja.
- 9) Mempermudah penarikan pelamar, Menyikapi pengunduran diri calon, mengingat kesempatan adanya promosi menjadi salah satu daya tarik bagi calon untuk mempresentasikan lamarannya.
- 10) Meningkatkan status pegawai dari pegawai tidak tetap (PTT) menjadi pegawai tetap (PT) setelah lulus dari *training*.

f. Jenis-Jenis Promosi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:113), jenis promosi itu ada 4 yaitu:

1) Promosi sementara

Memindahkan pegawai sementara waktu ke pekerjaan lain karena ada kesempatan yang harus segera diisi.

2) Promosi tetap

Memindahkan pegawai yang memenuhi syarat untuk dipromosikan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi yang bersifat tetap.

3) Promosi kecil

Memindahkan pegawai dari posisi tingkat kesulitannya rendah ke jabatan lain yang kesulitannya tinggi yang membutuhkan skill tertentu tetapi tidak disertai dengan perluasan kekuasaan, kewajiban dan upah.

4) Promosi kering.

Memindahkan pegawai dari posisi satu ke posisi lain yang disertai dengan perluasan kekuasaan dan kewajiban tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

2. Mutasi

a. Pengertian Mutasi

Menurut Sadili Samsudin (2019:254) mutasi adalah kegiatan yang terkait dengan cara paling umum untuk proses pengalihan fungsi, dan status kepegawaian pekerja ke keadaan tertentu sehingga Tenaga kerja yang bersangkutan mendapatkan kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan pelaksanaan kerja yang terbaik dan kewajiban kepada perusahaan.



Proses mutasi dapat terjadi atas keinginan sendiri maupun kebijakan perusahaan.

b. Tujuan Mutasi

Mutasi mempunyai tujuan untuk menempatkan pegawai pada lokasi yang sesuai dengan keahliannya supaya karyawan yang dimaksud dapat memperoleh kepuasan kerja, meningkatkan semangat kerja, dan produktivitas kerja, menambah wawasan dan pengetahuan, menghilangkan rasa bosan, menyesuaikan pekerjaan dengan fisik pegawai, serta mengatasi masalah yang terjadi antar pegawai.

c. Prinsip Mutasi

Prinsip mutasi adalah memindahkan pegawai dari posisi satu ke posisi lain sesuai dengan pekerjaan dan kemampuannya, supaya spirit dan kinerjanya menjadi meningkat.

d. Dasar Mutasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:102), ada tiga dasar yang menjadi landasan dalam pelaksanaan mutasi pegawai yaitu:

1) *Merit System*

Mutasi pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja semua pegawai secara objektif. Dengan sistem merit diharapkan orang yang tepat dapat bekerja pada posisi yang tepat. Kerangka kerja ini merupakan basis mutasi terbaik dengan alasan bahwa:

- a) Peningkatan keluaran dan kegunaan kerja.
- b) Meningkatnya spirit jiwa kerja.
- c) jumlah kesalahan langkah yang dilakukan berkurang.
- d) Partisipasi dan disiplin kerja pegawai meningkat.

2) *Seniority System*

Mutasi pegawai berdasarkan lamanya pengabdian pegawai terhadap perusahaan termasuk pengalaman kerja dan usia pegawai. Sistem ini dalam pelaksanaannya tidak objektif karena belum tentu pegawai yang dimutasikan mampu menduduki jabatan yang baru dengan hanya

bermodalkan pengalaman saja tanpa di imbangi dengan kemampuan dan keahlian.

3) *Spoil System*

Hal ini dianggap kurang baik karena mutasi pegawai berdasarkan koneksi, kekeluargaan dan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).

e. Cara-Cara Mutasi

Perusahaan berharap pelaksanaan mutasi pegawai itu digunakan dengan tepat sasaran dan memberikan dampak baik terhadap perusahaan maupun pegawai itu sendiri. menurut Hasibuan (2021:103), cara mutase yaitu:"

1) Cara tidak ilmiah

Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:

- a) Mutasi dilakukan tidak berdasarkan norma dan aturan tertentu.
- b) melakukan peninjauan pada masa kerja dan ijazah tanpa melihat prestasi yang dimiliki pegawai.
- c) Berorientasi pada banyaknya anggaran yang tersedia bukan berdasarkan kebutuhan yang representatif secara nyata.
- d) Berdasarkan kekeluargaan (*spoil sistem*)

2) Cara ilmiah

Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:

- a) Mutasi dilakukan berdasarkan pedoman aturan tertentu
- b) Berorientasi pada kebutuhan pegawai yang sebenarnya
- c) Berorientasi pada formasi sebenarnya sesuai kebutuhan
- d) Berorientasi pada tujuan yang beraneka ragam
- e) Berdasarkan objektivitas yang dapat dipertanggung jawabkan."

f. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup keseluruhan perubahan posisi pegawai. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:104), Mutasi ini mencakup:

- 1) Mutasi horizontal (Job Rotation/transfer), yaitu pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi sebanding lainnya tanpa diikuti oleh kenaikan atau pengurangan jabatan.
- 2) Mutasi Vertikal yaitu pemindahan pegawai pada posisi satu ke posisi lain baik promosi (menaikkan jabatan) maupun demosi (penurunan jabatan).

g. Sebab dan Alasan Mutasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2021:104) ada beberapa sebab dan alasan dilakukannya mutasi adalah sebagai berikut:

1) Permintaan sendiri

Mutasi yang dilakukan atas dasar permintaan pegawai sendiri yang disetujui oleh pimpinan perusahaan.



Alasan-alasan seorang pegawai ingin dimutasikan adalah:

- a) Kesehatan; Misalnya, pegawai sebenarnya kurang mantap untuk melakukan pekerjaan. Misalnya, dinas luar yang sebenarnya tidak mendukung akan pergi keluar kota.
 - b) Keluarga; Misalnya, untuk benar-benar fokus pada wali yang lebih tua.
 - c) Kerjasama; misalnya tidak bekerja sama untuk membantu pekerja yang berbeda karena perselisihan atau perdebatan.
- 2) Alih Tugas Produktif (ATP)

Langkah ini diselesaikan berdasarkan keinginan otoritas organisasi untuk menempatkan pegawai dalam posisi yang ditunjukkan oleh keahliannya. ATP ini biasanya merupakan perubahan vertikal (promosi dan demosi).

Menurut Paul Pigors dan Charles Mayers (dalam Malayu S.P. Hasibuan , 2021:105) mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:

a) *Production Transfer*

Memindahkan pegawai dimulai dengan satu segmen kemudian ke yang berikutnya pada bidang horizontal, dengan alasan bahwa di segmen yang berbeda ada kekurangan pekerja meskipun faktanya akan ada peningkatan produksi.

b) *Replacement Transfer*

Memindahkan pegawai yang sudah lama masa kerjanya ke posisi lain secara merata untuk menggantikan pekerja yang tempat tinggalnya masih pendek atau diberhentikan karena perusahaan mengalami kondisi tidak stabil yang mengakibatkan kegiatan perusahaan harus dikurangi sehingga sebagian pegawai terpaksa harus diberhentikan dan perusahaan akan mempertahankan pegawai yang masa kerjanya sudah lama.

c) *Versatility Transfer*

Memindahkan pegawai dari posisi satu ke posisi lain secara horizontal dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian pegawai pada berbagai bidang di perusahaan.

d) *Shift Transfer*

Memindahkan pegawai yang sifatnya horizontal dari shift pagi ke shift malam atau sebaliknya dengan yang sama tidak mengalami perubahan.

e) *Remedial Transfer*

Memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi lain pada pekerjaan yang sama atau berbeda, atas permintaan pegawai itu sendiri dengan alasan pegawai itu mengalami perselisihan dengan pegawai lain sehingga tidak terjalin kerjasama yang baik.

3) Pendekatan mutasi dari segi waktu

a) Temporary Transfer

Memindahkan pekerja mulai dari satu posisi kemudian ke posisi berikutnya, baik secara merata maupun ke arah vertikal, yang sifatnya tidak permanen. Karena setelah itu pegawai akan dipindahkan kembali ke posisi kerjanya semula.

b) Permanen Transfer

Memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi cukup lama sampai karyawan pindah lagi atau sampai pensiun.

4) Masalah merit rating dan mutasi

Merit rating artinya penilaian prestasi kerja mengenai berat ringannya suatu pekerjaan yang di tugaskan atau besarnya balas jasa yang dilakukan setelah pekerjaan selesai maupun masih sedang dikerjakan. Jadi merit rating ini mencakup *initial appraisal* (penilaian awal) dan *periodical appraisal* (penilaian akhir).

5) Kendala-kendala pelaksanaan mutasi :

- a) penempatan posisi tidak memungkinkan.
- b) Pengaruh posisi.
- c) Masalah etika.
- d) Kesulitan dalam menetapkan pedoman sebagai standar pelaksanaan.

3. Transfer

Dalam menghadapi tantangan internal dan eksternal tenaga kerja, perusahaan dapat melakukan perbaikan pada pekerja yang ada yaitu dengan transfer. Program ini dapat menambah pengalaman kerja, keahlian, dan kepuasan bagi tenaga kerja sehingga kinerja mereka menjadi lebih baik serta siap untuk dipromosikan di masa mendatang.

Kegiatan transfer ini terjadi jika seorang tenaga kerja dipindah tugaskan pada posisi yang hampir sama. Tujuan perusahaan melakukan kegiatan ini untuk mengisi kekosongan posisi yang sedang dibutuhkan dan sesuai dengan

kualifikasi pegawai itu. Adapun pengaruh dari transfer pegawai ini selain bagi pegawai itu sendiri juga melibatkan keluarga apabila pegawai itu mengalami penempatan/pemindahan kerja ke kota lain.

4. Demosi

Demosi adalah perpindahan pegawai dari satu posisi dari tingkat yang tinggi menuju yang terendah



Demosi tidak menimbulkan pengaruh positif malah kebanyakan menimbulkan pengaruh yang negatif terhadap pegawai seperti tumbuh keraguan dan hilangnya semangat kerja sehingga akan membuat pegawai itu semakin jelek kinerjanya.

Pada dasarnya tujuan perusahaan melakukan demosi ini baik yaitu untuk memotivasi pegawai yang kinerjanya kurang baik agar menjadi lebih produktif dan untuk menghindari kerugian pada perusahaan. Hal ini perusahaan lakukan supaya pegawai yang kurang baik kinerjanya itu tidak langsung di PHK melainkan dicoba dipindahkan terlebih dahulu tugasnya pada posisi yang lebih rendah. Apabila hasil dari demosi ini tidak memberikan hasil positif artinya malah menjadi semakin jelek kinerjanya maka perusahaan akan melakukan PHK. Jadi demosi ini merupakan punishment untuk pegawai yang kinerjanya buruk.

Menurut Mahmudah Enny Widyaningrum (2017:74) demosi terjadi biasanya sebagai sanksi disipliner untuk alasan yang berbeda, misalnya:

- a. Pemeriksaan negatif oleh atasan karena pelaksanaan pekerjaan yang tidak dapat diterima.
- b. Perilaku pegawai/karyawan dengan tingkat kemangkiran yang tinggi.

5. Downward Move

Safuan (2019:96), Downward Move adalah penugasan pegawai pada posisi yang membutuhkan sedikit tanggung jawab dan wewenang.

6. Job Enlargement

Job Enlargement adalah pemberian tugas dan tanggung jawab baru pada pegawai.

C. LATIHAN SOAL

1. Apa kendala yang dihadapi pada saat pelaksanaan promosi menurut anda?
2. Bagaimana perilaku pegawai jika kesempatan promosi kurang diperhatikan oleh perusahaan?
3. Sebutkan syarat-syarat yang diperlukan dalam pelaksanaan promosi jabatan pegawai?
4. Pada posisi bagian keuangan perusahaan XYZ ada salah satu pegawai yang meninggal dunia sehingga perusahaan mengalami kekosongan di bagian keuangan. Untuk menanggulangi hal itu perusahaan harus memindahkan salah satu pegawai ke bagian itu. Berdasarkan kasus di atas apa yang menjadi tujuan diadakannya mutasi?
5. Sebutkan beberapa alasan pegawai ingin dimutasikan?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Edison, Anwar, & Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Mahmudah Enny Widyaningrum & Endang Siswati. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2015. Edisi kesembilan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Safuan & Ismartaya. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi Contoh Implementasi dari Perusahaan Dalam & Luar Negeri. Cetakan kesatu. Bandung: CV. Alfabeta.
- Samsudin, H. Sadili. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-4. Bandung: CV. Pustaka Setia.

PERTEMUAN 10

PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan tentang penilaian prestasi kerja dan mampu membuat form penilaian kinerja dengan baik.

B. URAIAN MATERI

1. Penilaian Prestasi Kerja

Evaluasi pelaksanaan merupakan salah satu variabel untuk membina organisasi dengan baik dan berhasil. Bagi pekerja, *Job Performance Assessment* merupakan kritik terhadap berbagai hal seperti kapasitas, kelemahan, dan kemungkinan yang ada. Ujian pelaksanaan juga dapat memungkinkan perwakilan untuk mengetahui bagaimana kinerja mereka, dan sejauh mana hasil pameran mereka dievaluasi oleh bos. Ini benar-benar ingin membangunkan mereka untuk kemajuan masa depan mereka untuk mencirikan tujuan, cara, rencana dan peningkatan panggilan mereka. Sebuah organisasi secara positif memiliki visi dan misi.

Penilaian Prestasi Kerja (*performance appraisal*) adalah suatu pendekatan untuk menilai pelaksanaan pekerja dengan susunan tertentu dari tolok ukur yang benar dan langsung dihubungkan dengan kewajiban seseorang dan diselesaikan secara konsisten, Kasmir (2018:208).

Penilaian Prestasi Kerja adalah tindakan dan standar pekerja yang disurvei secara serius, adil dan objektif yang disurvei oleh asosiasi. Dalam sebuah asosiasi, perwakilan memiliki berbagai kepentingan dan tujuan ketika mereka bergabung dengan organisasi, hal itu dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan oleh perwakilan. Salah satu peningkatan dalam perwakilan asosiasi harus terlihat dari pekerjaan SDM. Menurut Hasibuan (2013 : 97) Penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah untuk mensurvei proporsi hasil kerja asli terhadap pedoman kualitas dan jumlah yang dibuat oleh setiap pekerja.

Menurut Afifuddin (2019:137) Penilaian Prestasi Kerja adalah Salah satu perintah utama seorang direktur adalah mengevaluasi presentasi perwakilan bawahan secara tepat, dan menyampaikan konsekuensi penilaian tanpa membuat frustrasi pekerja yang bersangkutan.

Namun, terkadang muncul hambatan yang menghalangi visi dan misi organisasi untuk mencapai visi dan misi yang ideal. Untuk mencegah hal ini, organisasi harus memberikan penghiburan kepada perwakilan untuk mencapai pelaksanaan yang lebih baik dan pelaksanaan pekerjaan untuk apa yang akan datang.

Menurut Ajabar dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2020), dalam bahasa Inggris, penilaian prestasi kerja karyawan disebut *performance appraisal*, yang merupakan jenis siklus otoritatif untuk menilai pameran atau pencapaian pekerja sambil mengurus tanggung jawab mereka. Evaluasi pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai pemasok data yang representatif terkait dengan presentasi mereka sampai saat ini. Sehingga nantinya organisasi dapat menentukan pilihan yang berhubungan dengan presentasi pekerja, misalnya melakukan pertukaran perwakilan, promosi, atau lainnya.

2. Faktor Yang Mempengaruhi Penilaian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah konsekuensi yang dibuat oleh perwakilan untuk hasil mereka dalam melakukan kewajiban mereka dan mendapatkan komitmen positif untuk kemajuan dan kemajuan organisasi meskipun persaingan bisnis yang semakin ganas dan serius. Setiap pekerja yang bekerja dalam organisasi pada umumnya memiliki pelaksanaan kerja yang berbeda satu sama lain.

Prestasi pekerja secara umum akan berubah, baik bertambah maupun berkurang, sehingga kondisi ini perlu menjadi pertimbangan untuk mencari jawaban yang tepat bagi kemajuan organisasi di kemudian hari. Berikut faktor faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja menurut para ahli, Afifuddin (2015):

a. Kuantitas kerja

Berapa banyak pekerjaan yang menghasilkan pemahaman dengan waktu yang tersedia, yang harus diperhatikan bukanlah hasil standar tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.

b. Kualitas kerja

Mutu pekerjaan dilihat dari prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Biasanya diperkirakan melalui presisi, ketelitian, kemampuan, dan hasil pekerjaan.

c. Keandalan

Terlepas dari apakah pekerja dapat diandalkan adalah kapasitas untuk memenuhi atau mematuhi pedoman, dorongan, perhatian, tak kenal lelah, dan partisipasi.

d. Inisiatif

Kemampuan untuk memahami masalah dan membuat langkah perbaikan, memberikan ide untuk kemajuan dan mengakui tanggung jawab untuk menyelesaikan tanggung jawab yang telah diturunkan.

e. Kehadiran

Kehadiran perwakilan di lingkungan kerja untuk bekerja yang ditunjukkan dengan waktu atau jam kerja yang belum sepenuhnya ditetapkan.

Pelaksanaan ujian pelaksanaan dapat memberikan kesempatan kepada pekerja dan divisi fakultas untuk melakukan perbaikan secara berkala dan terus menerus dalam meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Dampak dari evaluasi pelaksanaan pekerjaan akan menentukan jenis persiapan dan kemajuan pekerjaan, untuk meningkatkan kemampuan kerja baik dari segi pengetahuan maupun kemampuan.

Penilaian/Evaluasi eksekusi representatif dapat digunakan sebagai alasan untuk menentukan kegiatan promosi, mutasi, demosi untuk masa depan, sehingga dapat membantu para pengambil keputusan di kemudian hari. Prestasi pekerja yang terjadi di masa lalu dapat menjadi alasan untuk arah kemandirian di masa depan.

3. Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Hartatik 2014:130, berikut ini indikator dari prestasi kerja karyawan, yaitu:

- a. Kesetiaan, penilai menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaan, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini ditunjukkan dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun luar pekerjaan.

- b. Prestasi, penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan dari deskripsi pekerjaan.
- c. Kejujuran, penilai menilai kejujuran dan melaksanakan tugasnya memenuhi perjanjian, baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain.
- d. Kedisiplinan, penilai menilai kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.
- e. Kreativitas, penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaan, sehingga bekerja lebih berdaya dan berhasil guna.
- f. Kerja sama, penilai menilai partisipasi dan kerja sama seorang karyawan, baik vertikal maupun horizontal, di dalam maupun diluar pekerjaan.
- g. Kepemimpinan, penilai menilai kemampuan karyawan untuk memimpin, mempengaruhi, dan mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, wibawa dan dapat memotivasi orang lain.
- h. Kepribadian, penilai menilai sikap, perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperhatikan sikap yang baik, dan penampilan yang simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.
- i. Prakarsa, penilai menilai kemampuan berpikir seorang karyawan dengan didasarkan pada inisiatif untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan masalah yang dihadapi.
- j. Tanggung jawab, penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, hasil kerja, sarana dan prasarana yang digunakan.

4. Metode Penilaian

Beberapa metode penilaian kinerja menurut Rivai (2014:415) yaitu sebagai berikut:

- a. Skala Penilaian (*Rating Scale*), Metode Skala Penilaian atau Metode yang memanfaatkan Skala Penilaian adalah strategi evaluasi yang paling mudah dan paling sering digunakan. Teknik Rating Scale ini menggunakan skala untuk mensurvei presentasi karyawannya. Misalnya, dari ukuran "memuaskan" hingga "Tidak memuaskan" atau dari ukuran "sangat baik" hingga "Sangat Buruk". Skala penilaian biasanya diubah menjadi nilai

matematika seperti 5 (Sangat Baik), 4 (Baik), 3 (Cukup), 2 (Buruk) dan 1 (Sangat Buruk). karakteristik yang disurvei biasanya adalah kepemimpinan, ketergantungan, kualitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, stabilitas ekonomi, loyalitas partisipasi, informasi dan kapasitas untuk melakukan tugas yang dialokasikan.

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Unsur yang Dinilai	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif					
2. Kehadiran					
3. Kerja sama					
4. Kuantitas kerja					
5. Kualitas kerja					
6.					
7.					
Nilai	 +	 +	 +	 +	 +
Total Nilai					

- b. Daftar pertanyaan (Checklist), Strategy checklist atau metode daftar adalah teknik ujian/evaluasi kerja yang terdiri dari rangkaian pedoman kerja sebagai penjelasan dengan pertanyaan dan jawaban "ya" atau "tidak" yang telah diatur oleh manajemen SDM. (HR Dept).

No.	Pernyataan	ya	Tidak
1	Biasa memberikan gagasan yang baik		
2	Menunjukkan minat besar dalam bekerja		
3	Berlaku pilih kasih pada bawahan		
4	Bisa mencela bawahan		
5	Perlengkapan kerja dipelihara baik		
6	Memiliki pengetahuan jabatan yang baik		
7	Para bawahan menghormatinya		
8	Membeda-bedakan bawahan		
9	Mendengarkan kesulitan bawahan		
10	Menegur bawahan di depan umum		

- c. Strategi dengan teknik keputusan terarah (*pressured choice method*), strategi ini berisi penilaian untuk memilih penjelasan yang sesuai dengan pernyataan tentang pekerja yang dievaluasi, artikulasi yang dianggap positif atau negatif.

No.	Uraian		
1.	Inspirator		Pekerja Keras
2.	Team player		Individual performer
3.	Hadir tepat waktu		Sering terlambat

- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Insiden Method*), Metode *Critical Incidents* atau Strategi insiden kritis adalah teknik evaluasi yang menitikberatkan pada cara berperilaku kritis atau kejadian dasar, baik cara berperilaku/insiden positif maupun cara berperilaku/insiden negatif. Dengan teknik ini, evaluator atau untuk situasi ini seorang Manajer harus terus-menerus mencatat kejadian atau perilaku bawahannya, baik positif maupun negatif. Sebagai aturan umum, bagaimanapun, cara berperilaku atau insiden yang dicatat adalah yang sangat keterlaluan (ekstrem).

Nama Pegawai _____
 Departemen _____
 Penilai _____
 Periode Tanggal _____ s.d. _____

Tanggal	Perilaku Positif	Tanggal Negatif	Perilaku
Pemeliharaan mesin			
.....			
.....			
.....			
.....			
Pengoperasian mesin			
.....			
.....			
.....			
.....			

41

- e. Metode Penilaian Kinerja 360 Derajat

Penilaian kinerja 360 Derajat adalah teknik penilaian eksekusi representatif yang mencakup banyak pertemuan dari bos, kaki tangan, mitra, bawahan, hingga klien yang diterima memiliki opsi untuk menggambarkan bagaimana pameran pekerja yang bersangkutan akan diberikan penilaian presentasi.



f. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Handoko, (2014: *one hundred thirty five*) Evaluasi prestasi kerja dalam pelaksanaannya dapat mendorong pilihan staf personalia dan memberikan pengawasan kepada agen tentang pelaksanaan pekerjaan mereka. Oleh karena itu, keuntungan dari evaluasi (penilaian) kerja dapat menjadi detailnya sebagai berikut:

- 1) Penilaian pelaksanaan prestasi pekerjaan, kritik pelaksanaan pekerjaan memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia untuk melakukan kewajiban mereka untuk lebih mengembangkan pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Penyesuaian Kompensasi, penilaian kinerja membantu para pemimpin dalam memutuskan kenaikan gaji, penghargaan dan berbagai kompensasi lainnya.
- 3) Penilaian prestasi pelaksanaan kerja, promosi, mutasi, dan demosi biasanya didasarkan pada pelaksanaan pekerjaan di masa lalu atau yang diantisipasi. promosi sering kali merupakan penghargaan untuk pelaksanaan pekerjaan di masa lalu.
- 4) Kesiapan dan Kebutuhan Peningkatan Eksekusi pekerjaan yang tidak menguntungkan menunjukkan prasyarat untuk pengaturan. Demikian pula, pencapaian yang tidak biasa mungkin mencerminkan i potens untuk dibuat.
- 5) Perencanaan dan Pengembangan Karier, input pelaksanaan pekerjaan mengoordinasikan pilihan pekerjaan, khususnya tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- 6) Penyimpangan dari Interaksi Kepegawaian, pelaksanaan kerja positif atau negatif mencerminkan kualitas atau tidak adanya metodologi divisi personalia.
- 7) ketidakakuratan informasional, pelaksanaan prestasi kerja yang tidak menguntungkan mungkin menunjukkan kesalahan data pada informasi ujian kerja, rencana SDM, atau bagian lain dari struktur data divisi personalia. Jadi pilihan yang diambil tidak tepat.

- 8) Kesalahan Desain Kerja, prestasi Pelaksanaan pekerjaan yang buruk mungkin merupakan indikasi kesalahan dalam rencana kerja. Evaluasi prestasi menganalisis kesalahan ini.
- 9) Peluang Kerja yang Adil, Evaluasi prestasi kerja yang akurat akan menjamin bahwa pilihan posisi ke dalam diambil tanpa diskriminasi.
- 10) Tantangan Luar, Terkadang pelaksanaan pekerjaan dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar tempat kerja seperti keluarga, kesejahteraan, kondisi keuangan, atau masalah individu lainnya. Dapat diterapkan jika departemen personalia menawarkan bantuan kepada semua karyawan yang kurang beruntung.

Mengingat standar di atas, dapat dikatakan bahwa ujian pameran adalah suatu proses penilaian kinerja pekerja yang diselesaikan oleh para pelopor organisasi yang secara efisien didasarkan pada pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Perintis organisasi yang mengevaluasi pelaksanaan representatif, menjadi bos pekerja langsung tertentu, dan manajer yang menyimpang. Begitu pula dengan pimpinan divisi kepegawaian yang memiliki hak istimewa untuk memberikan ujian eksekusi kepada seluruh perwakilan sesuai data yang dapat diakses dibagian personalia.

g. Kendala Dalam Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penghambat Penilaian Kinerja yang adil:

- 1) Perubahan pedoman Norma yang tidak konsisten dan berubah akan mempengaruhi ukuran eksekusi yang representatif. Misalnya, penilai mungkin terikat untuk menilai perwakilan yang memberikan kesan patuh daripada pamarah, meskipun pekerja itu agresif, terlepas dari kenyataan bahwa perwakilan tersebut bekerja dengan baik.
- 2) *Hallo effect* terjadi apabila evaluasi penilai atas pelaksanaan pekerja semuanya bergantung hanya pada satu atau beberapa perspektif. Efek ini merupakan dampak ini Umumnya ini terjadi dengan alasan bahwa perintis memasukkan perasaan dalam penilaian, menilai terlalu halus atau keras, termasuk bias individu, dan menilai berdasarkan informasi atau kenyataan dari waktu ke waktu.
- 3) Perbedaan Sifat Penilai yang berbeda memiliki berbagai atribut dan karakter. Penilaian representatif mungkin berbeda karena gagasan

penilai. Dengan demikian, ditetapkan aturan-aturan evaluasi yang akan digunakan sebagai tolak ukur penilaian dengan tujuan agar penilaian yang adil dapat dipahami dan wakil-wakil dijauhkan dari kecenderungan yang ditimbulkan oleh kepribadian penilai.

- 4) Kontras dalam generalisasi tertentu Penilai mungkin tidak merata karena factor etnis, orientasi, atau kelas tertentu. Dengan menjauhi hal ini, penilai harus mematuhi aturan standar yang disusun dan konsekuensi Penilaian Kinerja juga harus dibuat dalam bentuk hard copy sehingga dapat diwakil

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan kendala yang mungkin dihadapi dalam penilaian prestasi kerja?
2. Apa hubungan prestasi kerja dan output pekerjaan ?
3. Menurut anda apakah perlu memberikan reward atas prestasi kerja ?
4. Jelaskan mengapa metode penilaian kinerja bisa mempengaruhi hasil ?
5. Bagaimana cara meningkatkan prestasi kerja di masa pandemi ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. Cetakan ke 3, Februari 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Ajabar. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bidang Ilmu Manajemen.
- Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Cetakan ke-1. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Kbbi.kemdikbud.go.id. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI).
<https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.

PERTEMUAN 11

PEMBERIAN KOMPENSASI

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menganalisis pemberian kompensasi.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pemberian kompensasi

Menurut Robbins (2013) menyatakan bahwa pemenuhan pekerjaan adalah disposisi keseluruhan terhadap pekerjaan seseorang sebagai pembeda antara berapa banyak timbal balik yang harus diperoleh atau diterima pekerja. Dari definisi tersebut dijelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu timbal balik dari apa yang sudah dikerjakan dan apa yang telah diberikan kepada perusahaan sehingga timbal balik tersebut diharapkan sesuai dengan yang telah karyawan tersebut kerjakan.

Selanjutnya yaitu komitmen karyawan, menurut Wibowo (2016) memahami bahwa tanggung jawab organisasi mempengaruhi apakah karyawan tetap sebagai individu dari organisasi atau meninggalkan asosiasi mencari pekerjaan lain. Definisi tersebut menjelaskan bagaimana karyawan tersebut mampu bertahan dari organisasi tersebut dan atau memilih keluar untuk mencari organisasi yang lain yang menurutnya akan lebih baik daripada organisasi sebelumnya.

Lalu, kinerja karyawan menurut Mathis dan Jackson (2016) menyebutkan “kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.” Dari definisi kinerja tersebut, bahwasannya kinerja itu sendiri tergantung dari karyawannya yang melakukan pekerjaan tersebut atau bahkan tidak melakukannya, dari situlah akan terlihat kinerja karyawan yang memiliki kinerja kerja yang baik dan yang tidak.

Karyawan yang bekerja dalam suatu asosiasi/organisasi tentu membutuhkan kompensasi atau hadiah yang memadai dan adil, terlepas dari

apakah mereka bisa sangat kejam dibandingkan dengan asosiasi atau organisasi yang berbeda. Kerangka kompensasi yang layak akan sangat mempengaruhi semangat dan kebermanfaatan seseorang. Kerangka kompensasi yang layak harus ditegakkan dengan strategi normal yang dapat menyebabkan seseorang mendapatkan kompensasi atau pembayaran kembali seperti yang ditunjukkan oleh aturan kerja mereka. atau sesuai dengan apa yang telah dilakukan karyawan untuk membantu organisasi.

Adapun kompensasi menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2019) Kompensasi adalah semua pendapatan berbentuk uang tunai, barang dagangan langsung atau secara tidak langsung diperoleh oleh karyawan sebagai pertukaran untuk imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Dari definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa kompensasi merupakan semua bentuk pendapatan baik berupa uang ataupun barang dari perusahaan yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atau timbal balik yang dilakukan oleh perusahaan atas pekerjaan karyawan tersebut. Landasan dari kerangka kompensasi yang menarik adalah bagian penting dari manajemen SDM karena ia menarik dan mempertahankanyang berbakat. Selanjutnya, kerangka kompensasi organisasi mempengaruhi terhadap kinerja strategis.

Menurut Handoko (2014) Kompensasi adalah apa pun yang diperoleh karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan mereka. *application- software* kompensasi juga penting bagi organisasi, karena mencerminkan upaya asosiasi untuk menahan SDM. Dari definisi tersebut bisa dikatakan bahwa bagaimana perusahaan mempertahankan sumber daya manusianya dengan memberikan kompensasi yang sesuai atau balas jasa yang seimbang dengan apa dan bagaimana pekerja telah memperlakukan organisasi.

Menurut Wibowo (2016:271) Kompensasi adalah jumlah bundel yang ditawarkan asosiasi kepada para pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Dari definisi tersebut, pemakalah menyimpulkan bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan merupakan kesepakatan antara kedua belah pihak tersebut untuk menjalankan kerjasama demi mewujudkan tujuan organisasi dengan berdasarkan kesepakatan terhadap pihak organisasi itu sendiri. Menurut

Nawawi (2011) "Kompensasi adalah penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Berdasarkan definisi tersebut, kompensasi yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan tersebut merupakan sebuah ganjaran terhadap karyawan atas apa yang telah dilakukannya selama ini dalam membantu organisasi untuk mewujudkan tujuannya".

Menurut Yani (2012) Kompensasi adalah jenis pembayaran sebagai manfaat dan insentif untuk membangkitkan karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Definisi tersebut menyebutkan bagaimana organisasi memotivasi karyawannya dengan cara memberikan kompensasi yang sesuai dengan yang dilakukan atau dikerjakan oleh karyawan yang nantinya akan bermanfaat bagi si karyawan maupun juga keluarganya, segala insentif yang diberikan akan bermanfaat untuk yang bersangkutan.

Menurut Ardana (2012) kompensasi adalah semua yang diperoleh pegawai sebagai imbalan atau komitmen kepada organisasi atau perusahaan. Definisi tersebut menyebutkan bahwa kompensasi adalah segala apa yang diterima oleh karyawan yang diberikan oleh perusahaan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaannya dalam membantu organisasi tersebut.

Pemakalah menyimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas kontribusinya dalam membantu mewujudkan tujuan organisasi tersebut, kompensasi yang diterima karyawan baik berupa kompensasi langsung dan tidak langsung, juga kompensasi finansial dan non finansial. Selain sebagai balas jasa, kompensasi juga dapat dijadikan sebagai motivasi untuk memotivasi mereka dalam mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan dengan adanya hubungan kerjasama kedua belah pihak tersebut. Kompensasi adalah salah satu cara organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja pada karyawan.

2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi sendiri pastinya memiliki tujuan. Berikut ini beberapa tujuan kompensasi menurut para ahli:

- a. Menurut Hasibuan (2019), kompensasi mempunyai tujuan sebagai kewajiban partisipasi, pemenuhan pekerjaan, perolehan yang menarik, inspirasi, soliditas pekerja, disiplin, serta dampak organisasi pekerja dan pemerintah.
- b. Menurut Handoko (2014), bahwa “kompensasi memiliki berbagai tujuan yang mungkin saling bertentangan dan mengandung permasalahan (trade-offs). Secara terinci, tujuan-tujuan yang hendak dicapai diuraikan sebagai berikut:

- 1) Memperoleh Personalia yang Qualified

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pencari pekerjaan. Karena banyak perusahaan bersaing untuk memperoleh karyawan yang kompeten, maka ada baiknya perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki. Sehingga akan menarik para pencari kerja agar tertatik terhadap perusahaan tersebut.

- 2) Mempertahankan Para Karyawan yang ada Sekarang

Bila tingkat kompensasi tidak bersaing, maka akan banyak karyawan kompeten akan mengundurkan diri dari perusahaan. Untuk mencegah adanya hal tersebut, perusahaan harus menjaga agar perusahaan dapat tetap bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain.

- 3) Menjamin Keadilan

Pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan bagi para pekerja. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting untuk diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

- 4) Menghargai Perilaku yang Diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

- 5) Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian

sistematik organisasi dapat membayar kurang atau lebih kepada karyawannya.

6) Memenuhi Peraturan-peraturan *Legal*

Seperti aspek-aspek manajemen personalia lainnya, kompensasi menghadapi batasan-batasan *Legal*. Program kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan”.

Motivasi di balik kompensasi hanyalah sebuah aturan, dengan tujuan agar kerangka kompensasi lebih kuat untuk dua pemain, khususnya bisnis dan penerima pekerjaan. Cara-cara di atas dapat digunakan sebagai semacam perspektif untuk menentukan tingkat kompensasi yang layak, dengan tujuan agar organisasi dapat mengikuti SDM yang ada di organisasi saat ini.

3. Klasifikasi Kompensasi

Kompensasi sendiri diakui atau dikumpulkan menjadi beberapa bagian. Dari perintah ini, organisasi akan memanfaatkannya untuk memberikan kompensasi kepada perwakilan mereka. Berikut ini adalah beberapa perintah pembayaran seperti yang dikemukakan oleh Hartatik (2014), karakteristik kompensasi dapat dipisahkan menjadi pembayaran moneter dan non-moneter. Pembayaran moneter dipartisi menjadi dua, khususnya, pembayaran moneter langsung dan berputar. Dibawah ini adalah penjelasan lebih lanjut mengenai kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial:

a. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial dibayar sebagai uang tunai. Kompensasi finansial terdiri dari dua macam, yaitu Kompensasi finansial langsung dan Kompensasi finansial tidak langsung. Hal yang penting adalah, keuntungan Kompensasi finansial tidak langsung tidak langsung dirasakan, tetapi dapat bekerja pada peningkatan kesejahteraan pegawai. Berikutnya adalah detail lebih tentang kompensasi finansial:

1) Kompensasi Finansial Langsung

Pembayaran langsung ini berupa honorer, penghargaan, dan segala bentuk kompensasi yang dapat langsung dimanfaatkan oleh pekerja untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Selanjutnya diingat untuk

financial langsung yang akan dipahami secara lebih mendalam sebagai berikut::

a) Gaji

Balas jasa sebagai uang tunai yang diterima oleh perwakilan sebagai akibat dari situasi mereka sebagai pekerja dalam mencapai tujuan resmi. Waktu pembayaran dilakukan secara konsisten, bisa bulan ke bulan, minggu ke minggu, bahkan setiap hari.

b) Bonus atau THR

pembayaran satu kali yang tidak penting untuk kompensasi pokok pekerja. bonus diperoleh ketika tujuan tercapai. Hadiah ini jika diberikan juga tidak sebanding dengan honor/gaji.

2) Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Manfaat kompensasi tidak langsung, tidak dirasakan secara langsung, tetapi dapat membantu pengembangan lebih lanjut meningkatkan kesejahteraan pekerja. Berikut adalah beberapa model yang termasuk dalam kompensasi tidak langsung::

a) Program asuransi

Program asuransi adalah jaminan bagi perwakilan dan keluarga mereka jika terjadi suatu resiko financial kepada mereka, sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jenis perlindungan yang diberikan oleh setiap organisasi dapat bersifat berbeda-beda. Sebagai contoh asuransi yang umum diberikan yaitu: asuransi hari tua, jamsostek, asuransi kesehatan, dan lain-lain.

b) Program pensiun

Program pensiun ini diberikan kepada perwakilan yang telah bekerja untuk asosiasi untuk jangka waktu tertentu. Program ini diharapkan dapat memberikan jaminan keamanan terkait financial kepada karyawan yang telah bekerja untuk jangka waktu tertentu. Program ini mungkin akan terasa saat karyawan selesai bekerja.

c) Bayaran saat tidak masuk kerja

Dalam situasi ini, karyawan diberikan istirahat selama jam kerja, penghapusan cuti, cuti dan liburan, pembebasan dari partisipasi, serta perlindungan pengangguran. Dalam keadaan ini, karyawan

benar-benar mendapatkan bayaran, namun jumlahnya mungkin tidak sebanyak ketika mereka datang untuk bekerja.

b. Kompensasi Non Finansial

Kompensasi non finansial adalah pembayaran yang tidak berupa uang tunai. Contoh Kompensasi non finansial meliputi: peluang promosi yang menakjubkan, pengakuan karya, temuan baru, prestasi luar biasa. Sementara itu, kompensasi karena tempat kerja, yang mencakup mendapatkan pujian, ramah, menyenangkan dalam pekerjaan, menyenangkan, dan kondusif.

Dari sebagian pendapat di atas, kesimpulannya sangat mungkin beralasan bahwa karakterisasi kompensasi dibagi menjadi dua golongan, yaitu kompensasi finansial dan non-finansial. kompensasi finansial adalah apa saja sebagai uang tunai. Untuk sementara, kompensasi non-finansial adalah segala jenis kompensasi yang tidak berupa uang tunai.

4. Sistem Kompensasi

Kompensasi memiliki beberapa sistem kerja yang diandalkan untuk menjadi pedoman bagi organisasi/perusahaan untuk memberikan bonafiditas perusahaan. Menurut Hasibuan (2019), beberapa sistem kompensasi yang umum diterapkan sebagai berikut:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya pembayaran (gaji, upah) diselesaikan dengan melihat prinsip waktu seperti jam, minggu, atau bulan. sistem waktu agak lebih sederhana dan dapat diterapkan pada karyawan tetap dan pekerja harian.

b. Sistem Hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditentukan atas kesatuan unit yang dihasilkan oleh pekerja, misalnya per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem hasil, berapa banyak kompensasi yang dibayarkan umumnya didasarkan pada jumlah hasil yang dilakukan, bukan pada periode waktu mengerjakannya. sistem hasil ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap (kerangka waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki pedoman yang sebenarnya, seperti karyawan administrasi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa tergantung pada volume pekerjaan dan jangka waktu mengerjakannya. penetapan besarnya berdasarkan balas jasa dengan sistem borongan sangat berbelit-belit, menghabiskan sebagian besar hari untuk dilakukan, dan banyak instrumen diharapkan untuk menyelesaikannya. Dengan cara ini, dalam sistem borongan pekerja kompensasi besar atau kecil, bergantung pada ketepatan perkiraan mereka.

Dalam pemberian kompensasi, perlu diperhatikan dalam waktu pemberian kompensasi. Apabila kompensasi diberikan setiap tanggal 1, alangkah baiknya 31 apabila selalu tepat pada tanggal 1. Hal tersebut agar dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk mencapai prestasi yang optimal sehingga membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

5. Kebijakan Kompensasi

Menurut Hasibuan (2019), Kebijakan kompensasi baik besarnya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah pekerja dan ingin mencapai pelaksanaan kerja yang ideal untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Besarnya kompensasi yang harus diselesaikan dengan mempertimbangkan analisis pekerjaan, tanggung jawab, penentuan pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi di luar, serta didasarkan pada aturan keadilan dan undang-undang perusahaan.

Menurut Widodo (2015) dalam hal ini ada berbagai cara pembayaran berdasarkan prestasi yang perlu diketahui antara lain:

a. Pembayaran berdasarkan prestasi

Model ini digunakan ketika komitmen individu dapat diperkirakan secara pasti, ketika permintaan bersifat ekonomi, dan ketika persaingan individu diinginkan.

b. Pembayaran berdasarkan prestasi kelompok kerja

Model ini dilakukan bila pekerjaan yang dilakukan terkait erat sehingga sulit untuk dipisahkan, ketika pekerjaan kelompok berubah menjadi budaya perusahaan, dan ketika tujuan organisasi ingin membangkitkan kerja kelompok yang mandiri.

- c. Pembayaran berdasarkan prestasi dari unit perusahaan yang bersangkutan.
Modul ini digunakan jika ukuran dan jumlah unit tidak terlalu besar, jika dilihat dari keterlibatan yang begitu jauh banyak unit yang kurang berprestasi, dengan asumsi budaya organisasi mendukungnya, dan jika pasar barang cukup stabil.
- d. Pembayaran berdasarkan prestasi dari perusahaan secara keseluruhan.
Model ini biasanya dipilih untuk organisasi besar, ketika unit resmi terkait, ketika situasi ekonomi bervariasi, ini digunakan sebagai pelengkap model pembayaran lainnya.

6. Tunjangan

Selain gaji sebagai tarif dan upah, ada juga tunjangan. Alasan keuntungan adalah untuk mengurangi keinginan individu yang ingin meninggalkan organisasi, meningkatkan daya tarik pendaftaran, meningkatkan tekad atau inspirasi, dan meningkatkan rasa aman bagi karyawan.

Menurut Herman (2013:167) Macam-macam tunjangan bagi karyawan dapat berupa :

a. Tunjangan keselamatan

Tunjangan keselamatan dapat sebagai perlindungan kecelakaan, perlindungan kematian, perlindungan medis, cadangan anuitas, tunjangan kredit rumah, dll.

b. Tunjangan pada waktu tidak bekerja

Tunjangan selama tidak bekerja, seperti bantuan uang untuk liburan, selama hamil, cuti hamil, cuti melahirkan, kewajiban negara dan lain-lain.

c. Bonus hadiah

Bonus tambahan, misalnya hadiah Idul Fitri, Natal dan Tahun Baru, hadiah ulang tahun, hadiah tunjangan organisasi dan lain-lain.

7. Insentif

Nawawi (2011:317) Insentif adalah imbalan/penghargaan yang diberikan untuk menginspirasi pekerja agar daya guna kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap dan sewaktu-waktu. Insentif adalah pemberian upah tambahan untuk

menghargai dan menambah inspirasi pekerja karena pekerjaan atau pelaksanaan yang efektif. Tujuan dasarnya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dukungan kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas dan jumlah hasil kerja. sistem pemberian insentif dapat didasarkan pada seberapa besar hasil yang dihasilkan oleh pekerja berdasar bonus produksi, komisi, wawasan kerja, prestasi, kelangkaan profesi, pencapaian inisiatif dalam membawa manfaat organisasi, dan lain-lain.

Sistem dan program insentif harus jelas dan diketahui oleh semua karyawan. Oleh karena itu, penting untuk mensosialisasikan informasi ke semua karyawan. Pelaksanaan program ini harus dilakukan secara konsisten, namun seberapa besar insentif harus disesuaikan dengan perkembangan dan kemampuan organisasi, informasi yang lengkap dan relevan untuk membantu program juga harus diperhatikan.

Menurut Widodo (2015), Insentif adalah sesuatu yang membangkitkan minat dalam pekerjaan. Pernyataan ini merupakan pendapat yang layak bila diterapkan dalam organisasi karena dapat lebih mengembangkan kinerja dan efisiensi yang representatif, sehingga dapat meningkatkan pendapatan organisasi karena pekerja dapat bekerja secara ideal.

Pemberian insentif tersebut dapat melalui susunan daya persuasif positif dan negatif, yang dimaksud dengan pemberian insentif positif adalah pemberian organisasi yang dapat menjiwai karyawan dengan memberikan hadiah, hibah, pujian, pemberian positif dapat juga sebagai non-material. memberikan insentif negatif jika karyawan tidak berkinerja baik atau bekerja tidak sesuai dengan asumsi organisasi sehingga dapat diberikan sanksi, peringatan, hukuman, training, dan sebagainya kepada karyawan yang prestasinya di bawah standar.

Menurut Marwansyah (2016:278), beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain :

- a. Dukungan material berupa uang tunai atau barang dagangan
- b. Kesempatan untuk memperoleh kehormatan, prestasi dan kekuatan individu
- c. Prasyarat kerja yang ideal adalah sempurna, iklim tenang atau ruangan kotor terpisah
- d. Kebanggaan dalam pekerjaannya, jasa untuk keluarganya, dan energi positif atau perasaan keagamaan.

- e. Kegembiraan dan kepuasan individu dalam hubungan yang ramah dan organisasi
- f. Kesamaan dengan standar mengejar rutinitas dan mentalitas, dan dapat mengakui pedoman dan contoh perilaku organisasi
- g. Sensasi tertarik pada kejadian atau kesempatan yang signifikan penting dalam organisasi

Sehingga cenderung terlihat bahwa penataan dorongan-dorongan tersebut dapat berupa insentif material dan insentif non-materi. Insentif material adalah pemberian organisasi kepada pekerja sebagai materi, misalnya uang tunai dan barang, yang dapat diberikan sebagai imbalan, komisi dan pembagian keuntungan, insentif non-material adalah pemberian perusahaan kepada karyawan. Insentif non-materi adalah hadiah organisasi kepada pekerja berupa bentuk penghargaan, pujian lisan atau tertulis, piagam penghargaan, promosi, dll.

C. LATIHAN SOAL

1. Dalam pemberian kompensasi, terdapat beberapa faktor. Menurut anda faktor manakah yang paling berpengaruh terhadap kompensasi ?
2. Mengapa suatu perusahaan harus menerapkan sistem kompensasi ?
3. Sebutkan hal apa saja yang menunjukkan seorang pegawai sudah layak mendapatkan kompensasi diluar haknya (gaji) ?
4. Mengapa penetapan kompensasi menjadi bagian yang penting dalam peningkatan produktivitas karyawan ?
5. Mengapa tingkat kompensasi ikut mempengaruhi prestasi kerja ?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis , Herman. 2013. Performance Management (3rd ed). New Jersey:
- Ardana. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Eko, Widodo Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya
Gadjah Mada University Press
- Hartatik, Puji Indah.(2014). Buku Praktis Mengembangkan SDM. Jogjakarta: Suka
Buku
- Mathis Robert L dan John H. Jackson, 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia.
Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba Empat.
Jakarta
- Nawawi, Hadari. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia .Yogyakarta: Pearson
Prentice Hall.

PERTEMUAN 12

KEPUASAN KERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi pada pertemuan ini, mahasiswa mampu menganalisis kepuasan kerja dengan baik.

B. URAIAN MATERI

1. Definisi Kepuasan Kerja

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki tujuan mencapai kinerja dan produktivitas yang optimal. Sumber Daya Manusia merupakan motor sebuah perusahaan atau organisasi yang sangat berperan dalam menentukan kehidupan dari sebuah perusahaan atau organisasi (Tumanggor, 2020). Sebagai pekerja yang menjalani kehidupan di organisasi atau perusahaan, terkadang pekerja tidak hanya menghadapi sulitnya masalah pekerjaan, tapi juga berbagai macam situasi seperti hubungan dengan rekan kerja, hubungan dengan atasan, menghadapi kebijakan atasan, tunjangan kinerja dan juga kesempatan untuk melakukan pengembangan diri. Hal ini dipercayai oleh sebagian besar pihak manajemen bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku tenaga kerja, produktivitas kerja, tingkat absensi tenaga kerja dan perputaran tenaga kerja. Lebih jauh lagi kepuasan kerja dianggap sebagai prediktor penting dalam meraih kesejahteraan individu.

Salah satu faktor yang memengaruhi peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan dalam perusahaan adalah kepuasan kerja (Tumanggor, 2020). Terdapat banyak teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja. Seperti memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Selain itu kepuasan kerja juga dikatakan sebagai bagaimana seorang karyawan merasakan pekerjaan mereka. Karyawan dikatakan memiliki kepuasan kerja apabila mereka memandang pekerjaan sebagai emosi positif atau perasaan yang menyenangkan (Tumanggor, 2020). Sebagai akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan pegawai pada pekerjaan yang dihubungkan

dengan realitas yang dirasakan selama menjalani pekerjaannya. Reaksi emosional ini muncul dalam bentuk perasaan seperti senang, puas, ataupun perasaan tidak puas. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya, hal ini disebabkan karena adanya perbedaan cara pandang (Widodo, 2010).

Kepuasan kerja didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari buah evaluasi karakteristiknya. Apabila pegawai tersebut merasakan tingkat kepuasan kerja yang tinggi, maka akan membawa perasaan positif tentang pekerjaan. Sebaliknya, apabila kepuasan kerja rendah, maka pegawai akan merasakan hal negatif tentang pekerjaannya. Seperti penelitian yang dilakukan di beberapa Negara Eropa yang menunjukkan pekerja dengan gaji yang tinggi membuat kepuasan kerja tinggi pula (Diaz-Serrano, 2001)

Kepuasan kerja ini dipengaruhi oleh isi pekerjaan, apabila menantang maka dapat memacu karyawan untuk memanfaatkan keterampilan dan kemampuannya. Apabila pekerjaan terlalu menantang juga dapat membuat karyawan jadi merasa stres. Apabila pekerjaan tidak menantang maka akan menimbulkan kebosanan pada pekerja (Tumanggor, 2020). Karyawan akan merasa puas apabila tantangan yang diberikan sesuai dengan kompetensinya. Terdapat penelitian yang menunjukkan bahwa karyawan yang merasa majikan mereka gagal untuk menepati janji kepada mereka merasa kurang berkomitmen, dan pengurangan komitmen ini akan menyebabkan tingkat kinerja kreatif yang lebih rendah (Robbins, 2013).

Selain hal yang sudah disebutkan diatas, gaji, upah dan promosi juga merupakan faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Apabila organisasi atau perusahaan memberikan gaji dan promosi yang sesuai dengan harapan serta menjalankan tugas dan fungsi sesuai dengan keterampilan yang dimiliki maka kepuasan kerja akan dirasakan oleh karyawan. Selain itu rasa nyaman juga diperlukan karyawan dalam menjalani pekerjaannya. Merasa nyaman dengan hubungan antar karyawan dan atasan juga membuat tingkat kepuasan kerja meningkat (Gazioğlu, 2002).

Pekerja atau karyawan yang puas akan lebih bertahan dalam bekerja. Selain itu ia juga akan melampaui deskripsi tugas dan juga peran sehingga beban kerja dan rasa stres berkurang (Sunarsi, 2020). Kepuasan kerja juga mencakup

keadaan atau kondisi dimana pekerja merasa puas atau tidak terhadap pekerjaan yang dijalannya. Menurut pendekatan karakteristik pekerjaan, kepuasan kerja ditentukan oleh sifat pekerjaan dan karakteristik organisasi. Hal ini berkaitan dengan apa yang diberikan organisasi kepada pekerja dan apa yang sudah pekerja berikan kepada organisasi (Dr. Meinthiana Indrasari, 2017). Setiap pekerja memiliki tingkat kepuasan kerja yang berbeda-beda sesuai nilai yang berlaku pada masing-masing individu. Semakin banyak hal yang sesuai dengan harapan individu maka tingkat kepuasan kerja semakin tinggi. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai respon emosional terhadap aspek-aspek pekerjaan sehingga kepuasan kerja ini bukanlah konsep tunggal, hal ini ditunjukkan dengan puasnya seseorang terhadap satu aspek pekerjaan belum tentu ia puas dengan aspek yang lain (Dr. Meinthiana Indrasari, 2017).

Berdasarkan perspektif perilaku sosial, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan eksternal dan internal individu seperti pikiran dan emosi (Sunarta U. , 2019). Hubungan dengan atasan, rekan kerja, kebijakan dari perusahaan juga dapat mempengaruhi produktivitas dan juga kepuasan kerja dari seorang karyawan. Hubungan yang baik dan adanya pemberian kebijakan perusahaan yang baik membuat karyawan semakin giat dengan tugas yang dilakukannya sehingga produktivitas pun meningkat seiring dengan meningkatnya rasa kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang mendukung atau tidak mendukung dalam dirinya yang berhubungan dengan kondisi yang dirasakan. Seseorang akan bekerja dengan baik apabila terdapat dorongan dalam dirinya menuju harapan yang lebih baik dan juga memuaskan, hal ini menjadikan kepuasan kerja merupakan hal penting yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan yang ditentukan oleh motif atau keutuhan dalam diri manusia.

2. Teori Kepuasan Kerja

Berikut ini merupakan teori yang menjelaskan kepuasan kerja menurut Sharma dan Chandra dalam (Dr. Meinthiana Indrasari, 2017):

a. Teori Need Fulfilment

Merupakan teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur dari penghargaan yang diterima oleh karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan yang dibutuhkannya. Semakin kebutuhannya terpenuhi

maka pegawai tersebut akan semakin puas. Terdapat hubungan langsung yang positif antara kepuasan kerja dan kepuasan aktual terhadap kebutuhan yang diharapkan.

b. Teori Equity

Merupakan teori yang berpendapat seseorang akan merasa puas apabila keadilan ditegakkan (*equity*). Hal ini dilakukan karyawan dengan membandingkan dirinya dengan rekan kerjanya. Teori ini dibagi menjadi tiga bagian yaitu: input (merupakan sesuatu hal yang berharga yang dirasakan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaannya seperti pendidikan, pelatihan dan fasilitas kerja), *out comes* (merupakan sesuatu berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan seperti gaji, status, pengakuan atas prestasi), *Comparison person* (merupakan perbandingan antara input dan *outcomes* yang diperoleh. Pada teori ini hasil perbandingan input dan output diri dan pegawai lain merupakan parameter dari perasaan puas atau tidak puas.

c. Teori Discrepancy

Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan. Kepuasan kerja ini tergantung dengan apa yang dirasakan oleh karyawan.

d. Teory Motives, two factor

Terdapat dua pengukuran yang dilakukan untuk menetapkan kepuasan kerja karyawan yaitu: Faktor *maintenance* atau ketidakpuasan faktor. Merupakan faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan kenyamanan seperti gaji, kualitas supervisi, kebijakan organisasi, kualitas hubungan interpersonal diantara rekan kerja, atasan dengan bawahan, keamanan bekerja, status dan kondisi kerja. Faktor motivator atau faktor kepuasan, merupakan kebutuhan psikologis pegawai. Berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi pegawai yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan seperti prestasi, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri.

e. Teori Social Reference-Group

Teori ini mirip dengan teori *need fulfilment*, namun dalam teori ini harapan, keinginan serta kepentingan merupakan milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu independen. Menurut teori ini apabila pekerjaan sesuai dengan kepentingan, harapan, dan tuntutan individu dalam kelompok maka pekerja akan merasa puas.

3. Faktor, Dampak dan Dimensi Kepuasan Kerja

Sebagian besar dari kita mungkin menginginkan pekerjaan yang menurut kita akan memuaskan kita. Tetapi karena tidak ada pekerjaan yang sempurna, kita sering kali harus melakukan *trade off* atribut pekerjaan. Satu pekerjaan mungkin membayar dengan baik tetapi menyediakan terbatas kesempatan untuk kemajuan atau pengembangan keterampilan. Berikut ini merupakan faktor-faktor yang mendukung kepuasan kerja (Robbins, 2013):

- a. Otonomi dan kemandirian.
- b. Manfaat.
- c. Peluang kemajuan karir.
- d. Peluang pengembangan karir.
- e. Kompensasi/pembayaran.
- f. Komunikasi antara karyawan dan pengelolaan.
- g. Kontribusi pekerjaan untuk tujuan bisnis organisasi.
- h. Merasa aman di lingkungan kerja.
- i. Fleksibilitas untuk menyeimbangkan masalah kehidupan dan pekerjaan.
- j. Keamanan kerja.
- k. Pelatihan khusus pekerjaan.
- l. Pengakuan manajemen atas pekerjaan karyawan pertunjukan.
- m. Kebermaknaan pekerjaan.
- n. Jaringan.
- o. Peluang untuk menggunakan keterampilan/kemampuan.
- p. Komitmen organisasi terhadap profesional perkembangan.
- q. Budaya perusahaan secara keseluruhan.
- r. Hubungan dengan rekan kerja.
- s. Hubungan dengan atasan
- t. Pekerjaan itu sendiri

Orang lain mungkin menawarkan pekerjaan yang kita nikmati tetapi memiliki manfaat yang buruk. Dari penjelasan diatas disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

a. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, minat, ketentraman, sikap terhadap kerja, bakat dan ketrampilan.

b. Faktor Sosial

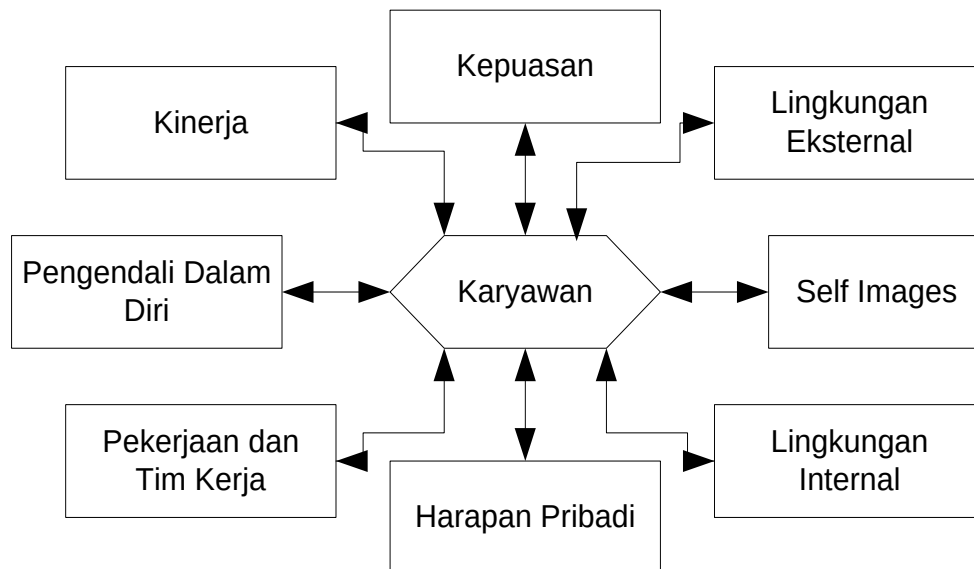
Faktor ini berhubungan dengan interaksi sosial antara pegawai, maupun pegawai dengan atasan.

c. Faktor Fisik

Faktor ini berhubungan dengan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, udara, usia dan sebagainya.

d. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.



Kepuasan kerja muncul apabila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan pandangannya dengan kenyataan yang terjadi. Atau kepuasan kerja dapat disebut sebagai harapan atas terpenuhinya psikologis seseorang. Kepuasan kerja akan bernilai tinggi apabila pekerja menerima kontribusi seimbang dengan kemanfaatan organisasi (Dr. Meinthiana Indrasari, 2017).

Kepuasan kerja merupakan gambaran perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan positif tentang pekerjaannya, sementara orang dengan level rendah memegang perasaan negatif (Robbins, 2013). Konsekuensi ketidakpuasan kerja diilustrasikan dalam dua dimensi yaitu

Konstruktif/destruktif dan aktif/pasif. Berikut ini dijelaskan mengenai tanggapan pekerja yang timbul karena adanya perasaan tidak puas dengan pekerjaannya (Robbins, 2013):

a. Keluar dari Pekerjaan

Pekerja yang tidak puas dengan organisasi atau perusahaannya akan mengarah ke perilaku meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.

b. Suara

Respon ini mengarah ke tindakan aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan dan melakukan beberapa bentuk aktivitas serikat pekerja.

c. Loyalitas

Tanggapan ini mengarah kepada kondisi pasif menunggu tetapi tetap optimis untuk memperbaiki kondisi, termasuk berbicara kepada organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya.

d. Pengabaian

Respon abai secara pasif memungkinkan kondisi memburuk termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan kronis, pengurangan usaha dan peningkatan tingkat kesalahan

Keempat respon tersebut apabila digambarkan dalam table akan berbentuk sebagai berikut:

	Konstruktif	Destruktif
Aktif	Suara	Keluar
Pasif	Kesetiaan	Abai

Dari dimensi diatas, (Robbins, 2013) juga menjelaskan beberapa hubungan kepuasan kerja dengan beberapa faktor sebagai berikut:

a. Kepuasan kerja dengan Prestasi Kerja

Seperti yang telah disimpulkan oleh beberapa penelitian, perasaan senang pekerja lebih cenderung menjadi pekerja produktif. Beberapa peneliti dulu

percaya hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja adalah mitos. Tetapi tinjauan dari 300 penelitian menunjukkan korelasinya cukup kuat. Kita dapat meninjau dari individu ke tingkat organisasi, ditemukan dukungan untuk hubungan kepuasankinerja. Ketika dikumpulkan kepuasan dan produktivitas data untuk organisasi secara keseluruhan, ditemukan organisasi dengan lebih banyak karyawan yang puas cenderung lebih efektif daripada organisasi dengan karyawan yang tidak puas.

b. Kepuasan kerja dan perilaku organisasi

Karyawan yang puas akan lebih mungkin berbicara secara positif tentang organisasi, membantu orang lain, dan melampaui harapan normal dalam pekerjaan mereka, mungkin karena mereka ingin membalas pengalaman positif mereka. Konsisten dengan pemikiran ini, bukti menunjukkan kepuasan kerja berkorelasi sedang dengan perilaku organisasi. Orang-orang yang lebih puas dengan pekerjaan mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku. Hal ini karena Persepsi keadilan membantu menjelaskan hubungan tersebut. Mereka yang merasa rekan kerja mereka mendukung mereka lebih mungkin untuk terlibat dalam perilaku membantu, sedangkan mereka yang memiliki hubungan antagonis dengan rekan kerja cenderung tidak melakukannya. Individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu juga lebih puas dengan pekerjaan mereka, yang pada gilirannya membuat mereka terlibat lebih pada organisasi.

c. Kepuasan Kerja dan Pelanggan

Karyawan dalam pekerjaan layanan sering berinteraksi dengan pelanggan. Organisasi harus peduli dengan memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan. Timbul pertanyaan apakah karyawan dengan kepuasan kerja yang tinggi memiliki pelanggan yang tetap?, jawaban dari penelitian yang dilakukan adalah "ya". Kepuasan kerja karyawan meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Sejumlah perusahaan bertindak berdasarkan bukti ini. Nilai inti pertama pengecer online Zappos, "Kirim WOW melalui layanan," tampaknya cukup jelas, tetapi cara Zappos melakukannya tidak. Karyawan didorong untuk "membuat kesenangan dan sedikit keanehan" dan diberikan keleluasaan yang tidak biasa dalam membuat pelanggan puas. Mereka didorong untuk menggunakan imajinasi mereka, termasuk mengirim bunga ke pelanggan yang tidak puas, dan Zappos bahkan menawarkan \$2.000 suap untuk keluar dari perusahaan setelah pelatihan (untuk menyingkirkan

karyawan yang setengah hati). Organisasi lain tampaknya bekerja dengan cara yang berbeda. Terdapat laporan pada organisasi di Administrasi Keamanan Transportasi (TSA) dan lainnya tentang keluhan penumpang maskapai penerbangan berpendapat bahwa moral karyawan yang rendah adalah faktor utama yang mengurangi kepuasan penumpang. Di US Airways, karyawan telah memposting komentar di blog seperti "Pesawat kami kotor" dan, dari yang lain, "Bagaimana saya bisa bangga dengan produk ini?"

d. Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran

Kepuasan Kerja dan Ketidakhadiran. Ditemukan hubungan negatif yang konsisten antara kepuasan dan ketidakhadiran, tetapi sedang hingga lemah. Sementara itu tentu masuk akal bahwa karyawan yang tidak puas lebih cenderung kehilangan pekerjaan, terdapat faktor lain mempengaruhi hubungan tersebut. Organisasi yang memberikan tunjangan cuti sakit mendorong semua karyawan mereka merasa puas. Ketika banyak alternatif pekerjaan tersedia, karyawan yang tidak puas memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, tetapi ketika ada sedikit mereka yang memiliki tingkat ketidakhadiran yang sama (rendah) sebagai karyawan yang puas.

e. Kepuasan Kerja dan Mutasi

Kepuasan kerja dan mutasi lebih kuat daripada antara kepuasan dan ketidakhadiran. Hubungan kepuasan dan mutasi juga dipengaruhi oleh prospek pekerjaan alternatif. Jika seorang karyawan disajikan dengan tawaran pekerjaan yang tidak diminta, ketidakpuasan kerja berkurang. Demikian pula, ketidakpuasan kerja lebih mungkin diterjemahkan menjadi pergantian ketika kesempatan kerja berlimpah karena karyawan menganggapnya mudah dipindahkan. Akhirnya, ketika karyawan memiliki "modal manusia" yang tinggi (pendidikan tinggi, kemampuan tinggi), ketidakpuasan kerja lebih mungkin diterjemahkan menjadi mutasi karena mereka memiliki, atau merasakan, banyak alternatif yang tersedia.

f. Kepuasan Kerja dan Penyimpangan di Tempat Kerja

Ketidakpuasan kerja dan antagonistik hubungan dengan rekan kerja memprediksi berbagai perilaku organisasi tidak diinginkan. Hal ini termasuk upaya serikat pekerja, penyalahgunaan zat, mencuri di tempat kerja, sosialisasi yang tidak semestinya, dan keterlambatan. Para peneliti

memperdebatkan perilaku ini adalah indikator dari sindrom yang lebih luas yang disebut perilaku menyimpang di tempat kerja (atau perilaku kontraproduktif atau penarikan karyawan). Apabila karyawan tidak menyukai lingkungan ditempat mereka bekerja, mereka akan memberikan respon yang tidak selalu sama. Beberapa respon diantaranya seperti berhenti bekerja, melakukan hal-hal yang mereka inginkan sesuka hati. Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan organisasi atau perusahaan dapat membuat dan mengimplementasikan berbagai jenis program yang dirancang sehingga pekerjaan dapat menarik karyawan. Berikut ini beberapa hal yang dapat dilakukan (Izzati, 2019):

- 1) Meningkatkan upah karyawan;
- 2) Memberikan promosi kepada karyawan yang berprestasi;
- 3) Kepastian kerja;
- 4) Memberikan bonus uang tunai kepada karyawan yang berkinerja baik;
- 5) Memberikan kompensasi;
- 6) Adanya lingkungan kerja yang nyaman.

Jika manajer atau atasan dapat meningkatkan kepuasan pekerja dengan memberikan tanggung jawab lebih besar kepada pekerja, maka akan menambah motivasi pekerja untuk lebih produktif (Muayyad, 2016)

4. Etika dalam Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja tidak hanya memperbaiki perilaku kerja, namun juga kepada kepuasan pelanggan. Kepuasan kerja juga merupakan masalah etika yang mempengaruhi reputasi organisasi dalam komunitas (Wijaya, 2017). Dalam menjalani kehidupan sebagai pegawai, seseorang menghabiskan waktunya untuk bekerja dan berharap memiliki kenyamanan dalam menjalankan tugasnya tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang didapat pegawai merupakan nilai positif yang diberikan organisasi atau perusahaan kepada pegawai. Kebajikan ini akan terasa dan nyata apabila hasil dari penilaian kepuasan kerja yang dilakukan kepada pegawai menunjukkan angka yang tinggi.

5. Upaya Meraih Kepuasan Kerja

Pada dasarnya seseorang akan merasa nyaman dan tidak meninggalkan pekerjaannya apabila ia merasa kepuasan kerja (Koesmono, 2005). Berdasarkan perspektif perilaku sosial, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor lingkungan internal individu dan eksternal. Faktor eksternal dapat berupa materi dan non materi seperti gaji, lingkungan kerja, kebijakan dan administrasi, promosi, karir. Faktor internal individu dapat berupa pikiran, emosi. Beberapa hal yang dapat dilakukan dalam meningkatkan rasa puas ketika bekerja seperti adanya tantangan dalam pekerjaan sehingga pekerja dapat merasakan tantangan dan merasa ingin selalu mengembangkan dirinya. Selain itu, lingkungan pekerjaan juga mempengaruhi emosional pegawai, apabila kondisi lingkungan kerja tidak sesuai dengan harapan maka pekerja akan melakukan evaluasi pada dirinya. Pekerja akan memikirkan hal apa yang sudah menjadi perannya dan apakah pekerja tersebut sudah menjalankan dengan baik. Apabila seorang pekerja merasa sudah mengerjakan semua tanggungjawabnya dengan baik ia akan melihat timbal balik dari organisasi tempat ia bekerja. Apakah sudah sesuai, atau merasa kurang dari yang diharapkan. Apabila organisasi tidak memberikan timbal balik yang sesuai harapan maka pekerja akan mengalami frustrasi atau demotivasi karena turunnya rasa puas terhadap pekerjaan. Tentunya hal ini akan merugikan organisasi. Sehingga perlu adanya timbal balik yang seimbang yang diberikan pekerja dan organisasi. Dari sini kita melihat bahwa kepuasan kerja dapat muncul apabila tidak ada faktor penghambat. Hal ini dapat dilihat seperti baiknya kondisi lingkungan, promosi, rekan kerja, atasan yang mau mendengarkan dan adanya pemberian penghargaan kepada pekerja dan masih banyak lagi hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

6. Pengukuran Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat diukur menggunakan berbagai cara seperti analisis statistik maupun pengumpulan data. Pengukuran ini dapat dilakukan dengan beberapa pendekatan yaitu kepuasan kerja dilihat sebagai konsep global, konsep permukaan, fungsi kebutuhan yang terpenuhi. Berikut ini penjelasan mengenai pengukuran kepuasan kerja (Wijaya, 2017):

a. Pengukuran Kepuasan Kerja Dilihat sebagai Konsep Global

Pengukuran ini merupakan konsep satu dimensi, semacam ringkasan psikologi dari semua aspek pekerjaan yang disukai dan tidak disukai dari

suatu jabatan. Pengukuran ini dilakukan dengan menggunakan kuesioner satu pertanyaan (soal). Kelebihan sistem ini tidak ada biaya pengembangan dan dapat dimengerti oleh responden. Selain itu, cara ini juga mudah diadministrasikan dan diberi nilai. Satu pertanyaan menyediakan ruang yang cukup banyak bagi penafsiran pribadi. Responden akan menjawab berdasarkan gaji, sifat pekerjaan, iklim sosial organisasi dan sebagainya.

b. Pengukuran Kepuasan Kerja dilihat sebagai konsep permukaan

Pengukuran ini dilakukan dengan menganggap bahwa kepuasan pegawai dengan berbagai aspek situasi kerja yang berbeda itu bervariasi secara bebas dan harus diukur secara terpisah. Diantara konsep facet yang dapat diperiksa adalah beban kerja, keamanan kerja, kompetensi, kondisi kerja, status dan prestise kerja. Kecocokan rekan kerja, kebijaksanaan penilaian perusahaan, praktik manajemen, hubungan atasan bawahan, otonomi dan tanggungjawab jabatan, kesempatan untuk menggunakan epengetahuan dan ketrampilan serta kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan.

c. Pengukuran Kepuasan Kerja dilihat sebagai kebutuhan yang terpenuhi

Konsep ini dilakukan dengan pendekatan menggunakan asumsi bahwa semua orang memiliki perasaan yang sama mengenai aspek tertentu dari situasi kerja. Pengukuran ini dilakukan dengan mengajukan kuesioner yang didasarkan pada pendekatan teori kebutuhan akan kepuasan kerja. Kuesioner ini terdiri atas lima pertanyaan yang berkaitan dengan kebutuhan rasa aman, penghargaan otonomi, soaial dan aktualisasi diri.

C. LATIHAN SOAL

1. Hal-hal apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja anda secara pribadi?
2. Sebutkan keuntungan survei kepuasan kerja!
3. Sebutkan 3 Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja!
4. Sebutkan upaya-upaya yang dapat meningkatkan kepuasan kerja!
5. Adakah hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja. Jelaskan pendapat anda!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Dhermawan, A. A. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 174.
- Diaz-Serrano, L. (2001). Low-pay higher pay and job satisfaction within the European Union empirical evidence from fourteen countries. *Department of Economics and Management*.
- Dr. Meinthiana Indrasari, S. M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Gazioğlu, Ş. (2002). Job Satisfaction, Work Environment and Relations with Managers in Britain. *ERC Working Papers in Economics*, 8.
- Gumiwang, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Shared Services Departement Head di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1.
- Izzati, U. A. (2019). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Bintang.
- Koesmono, H. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurusan Ekonomi Manajemen*.
- Muayyad, D. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X di Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*.

- Munandar. (2002). Psikologi Industri dan Organisasi. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3). LPSP3.
- Robbins, S. (2013). *Organizational Behavior*. United States of America: Prentice Hall.
- Subyantoro, A. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 11.
- Sunarsi, D. (2020). *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru*. Banten: Desanta Muliavisitama.
- Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi*.
- Sunarta, U. (2019). PENTINGNYA KEPUASAN KERJA. *Jurnal Efisiensi Kajian Ilmu Administrasi*, 63-75.
- Tumanggor, D. R. (2020). *Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Widodo. (2010). Model Pengembangan Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 61-73.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Yulk, W. a. (1984). *Organizational behavior and personnel psychology*. Homewood, Irwin.

PERTEMUAN 13

SERIKAT PEKERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan dan memahami hubungan serikat pekerja.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Serikat Pekerja

Pengertian Serikat Pekerja/Serikat Buruh menurut Pasal 1 ayat 1 Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang *Serikat Pekerja adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.*

Pembentukan serikat pekerja di Indonesia juga sudah diatur berdasarkan hukum yang berlaku, khususnya pada Pasal 1 Ayat 17 Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003, pasal - 102 sampai dengan pasal – 149 Tentang Ketenagakerjaan.

Terdapat juga dasar hukum lainnya perihal berdirinya serikat pekerja, yakni pada Undang-undang No. 21 Tahun 2000. Isinya adalah sebagai berikut:

- a. Kesempatan berkumpul, berafiliasi, menawarkan pandangan atau pemikiran secara lisan atau gagasan dalam tulisan adalah hak, semua hal dipertimbangkan. Jadi setiap pekerja memiliki hak untuk mendapatkan kehidupan yang baik, dan memiliki situasi yang sama menurut hukum.
- b. Untuk memenuhi kesempatan berafiliasi, buruh memiliki hak istimewa untuk membina, menata, dan mengembangkan organisasi buruh yang berbasis demokratis, terbuka dan cakap.

- c. Dengan kepuasan kebebasan bekerja, diyakini hubungan industrial dapat lebih menyenangkan, dinamis, dan adil untuk semua pertemuan. Perusahaan juga dapat merampingkan bisnisnya dengan praktis tanpa masalah dalam hal bentrokan/konflik organisasi. Yang mendasari berkembangnya asosiasi ini adalah agar para karyawan dapat memenuhi hak-hak mereka terkait dengan gaji, jam kerja, dan tempat kerja mereka. Sejalan dengan itu, ketika ada pekerja yang merasa hak istimewa mereka tidak dipenuhi oleh organisasi, asosiasi akan membantu mereka menanganinya dengan cara yang berbeda. Umumnya, negosiasi atau mediasi dapat dilakukan dengan pekerja terkait, partner dan karyawan dari organisasi.

2. Landasan Pertimbangan Pembentukan Serikat Karyawan

Pertimbangan UU 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja / Serikat Buruh adalah:

- a. kemerdekaan berserikat, berkumpul, mengeluarkan pikiran baik secara lisan maupun secara tulisan, memperoleh pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan, serta mempunyai kedudukan yang sama dalam hukum merupakan hak setiap warga negara;
- b. Dalam rangka mewujudkan kemerdekaan berserikat, pekerja/buruh berhak membentuk dan mengembangkan serikat pekerja/serikat buruh yang bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab;
- c. Serikat pekerja/serikat buruh merupakan sarana untuk memperjuangkan, melindungi, dan membela kepentingan dan kesejahteraan pekerja/buruh beserta keluarganya, serta mewujudkan hubungan business yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan;
- d. Berdasarkan pertimbangan sebagaimana tersebut pada huruf a, b, dan c perlu ditetapkan Undang-undang tentang Serikat

Pekerja/Serikat Buruh.



Dasar hukum Undang-Undang Nomor 21 tahun 2000 tentang Serikat Pekerja / Serikat Buruh adalah:

- a. Pasal 5 ayat (1), Pasal 20 ayat (2), Pasal 27, dan Pasal 28 Undang-Undang Dasar 1945 sebagaimana telah diubah dengan Perubahan Pertama Tahun 1999;
- b. Undang-Undang Nomor 18 Tahun 1956 tentang Persetujuan Konvensi Organisasi Perburuhan Internasional Nomor ninety eight mengenai berlakunya Dasar-Dasar daripada Hak untuk Berorganisasi dan untuk Berunding Bersama (Lembaran Negara Tahun 1956 Nomor forty two, Tambahan Lembaran Negara Nomor 1050);
- c. Undang-Undang nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia Undang-Undang nomor 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia (Lembaran Negara Tahun 1999 Nomor 165, Tambahan Lembaran Negara Nomor 3886).

Pada saat perkembangannya, organisasi pekerja/serikat pekerja (SP) harus memiliki anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan. Hal ini tergantung pada AD/ART Serikat Pekerja/Serikat Buruh, yang berbunyi: *“Setiap serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh harus memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.”* Anggaran

dasar sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) sekurang-kurangnya harus memuat: Nama dan lambing, Dasar Negara, asas, dan tujuan, Tanggal pendirian, Tempat kedudukan, Keanggotaan dan kepengurusan, Sumber dan pertanggungjawaban keuangan dan Ketentuan perubahan anggaran dasar dan/atau anggaran rumah tangga.

Setelah siklus pengembangan selesai, tahap selanjutnya yang harus dilakukan adalah menginformasikan organisasi otoritas publik yang bertanggung jawab atas masalah pasokan tenaga kerja (Dinas Tenaga Kerja pemerintah daerah atau kepala balai kota madya tempat organisasi tersebut berdomisili) untuk mencatat pengaturan dari SPnya. Hal ini diatur dalam Pasal 18 UU Serikat Pekerja/Serikat Buruh, yang membaca dengan seksama:

“Serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh yang telah terbentuk memberitahukan secara tertulis kepada instansi pemerintah yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat untuk dicatat.” Pemberitahuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dengan dilampiri: Daftar nama anggota pembentuk, Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga, Susunan dan nama pengurus.

3. Fungsi Dan Tujuan Di Dirikannya Serikat Pekerja

Menurut Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja yang tertuang dalam Pasal 3, Serikat Pekerja/Serikat Buruh, federasi dan konfederasi Serikat Pekerja/Serikat Buruh mempunyai sifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggungjawab. bebas bermaksud agar dalam melakukan kebebasan dan komitmennya, serikat pekerja tidak terganggu atau ketegangan dari pihak yang berbeda. Terbuka berarti Serikat Pekerja dalam menerima anggota dan memperjuangkan kepentingan Serikat Pekerja tidak membedakan aliran politik, agama, suku bangsa dan jenis kelamin. Mandiri berarti bahwa Bebas mengandung pengertian bahwa perkumpulan dalam menata, menjalankan dan pembinanya tidak diatur oleh kekuasaannya sendiri, tidak dibatasi oleh pihak lain di luar perkumpulan. Demokratis bermaksud bahwa dalam pengembangan asosiasi, pemilihan pengurus, memperjuangkan dan melakukan hak istimewa dan komitmen asosiasi diselesaikan sesuai standar berbasis popularitas. Bertanggung jawab bermaksud bahwa dalam mencapai tujuannya dan menyelesaikan kebebasan dan komitmennya, Serikat Pekerja

memperhatikan individu-individu dari daerah setempat. Menurut Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja yang tertuang dalam Pasal 4, Serikat Pekerja/Serikat Buruh, federasi, konfederasi Serikat Pekerja / Serikat Buruh bertujuan untuk memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja dan keluarganya. Setiap karyawan perlu mendapatkan kesejahteraan dari tempat ia bekerja, di mana ketika kebebasan mereka terpenuhi mereka dapat menyelesaikan komitmen mereka secara harmonis.



Untuk bisa mencapai hal tersebut, serikat pekerja memiliki beberapa fungsi yang mana diatur pada Pasal 4 Ayat 2 Undang-undang No. 21 Tahun 2000, Diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial.
- b. Sebagai wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya.
- c. Sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- d. Sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak kepentingan anggotanya.
- e. Sebagai perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- f. Sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

Selain memiliki kapasitas yang memihak buruh jika terjadi masalah, organisasi buruh juga memiliki beberapa target penting, berikut beberapa di antaranya:

1) Membela Hak Para Pekerja

Salah satu kapasitas dan manfaat serikat pekerja adalah untuk membantu karyawan yang memiliki masalah tentang kebebasan dan komitmen mereka. di tempat kerja, dengan tujuan agar mereka memiliki peluang potensial untuk melanjutkan kehidupan yang sejahtera.

2) Memperbaiki Aturan di Perusahaan Karyawan

Ada kemungkinan bahwa sesuatu yang spesifik atau aturan di organisasi lain bagaimanapun juga merupakan masalah dalam jangka panjang. Kapan pun masalah ini benar-benar merugikan pekerja, asosiasi bisa menjadi perantara di antara para pekerja dan teman para eksekutif. Bukan tidak mungkin bahwa setelah pengaturan ini, akan ada penyesuaian dengan standar terkait kedua belah pihak sama-sama tidak rugi.

3) Menyampaikan Aspirasi Karyawan kepada Perusahaan

Sedapat mungkin diharapkan pekerja menjauhi pilihan sepihak yang dibuat oleh organisasi, namun tidak dapat dipungkiri hal ini sering terjadi. fungsi dan manfaat serikat pekerja adalah memiliki pilihan untuk membantu karyawan dengan tujuan agar pendapat mereka juga didengar oleh organisasi. Karena idealnya, organisasi harus mengikutsertakan pekerja ketika harus mengambil keputusan.



4) Organisasi Serikat Pekerja Di Indonesia

Di Indonesia sendiri terdapat banyak serikat pegawai yang sudah terdaftar resmi di Kementerian Tenaga Kerja. Jika mengacu pada information Kemnaker, jumlah serikat pegawai di tahun 2017 sendiri sudah mencapai sekitar 7.000 anggota.

Beberapa serikat pekerja yang ada di Indonesia di antaranya adalah:

- 1) ILO (international Labour enterprise)
- 2) PPMI (Persatuan Pekerja Muslim Indonesia)
- 3) FSPS (Federasi SerikatPekerja Singaperbangsa)
- 4) SPSI (SerikatvPekerja Seluruh Indonesia)
- 5) KASBI (Kongres Aliansi Serikat Buruh Indonesia)
- 6) KSPI (Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia)



4. Fungsi SPSI (Serikat Pekerja Seluruh Indonesia) dan KSPI (Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia)

SPSI adalah merupakan serikat pekerja swasta terbesar di Indonesia. Asosiasi ini telah dirasakan oleh otoritas publik sejak Kongres SPSI kedua pada tahun 1985 di Jakarta. Perkembangannya merupakan rangkaian pengalaman



bagi buruh di Indonesia. Seharusnya, SPSI bekerja sebagai asosiasi yang melindungi buruh untuk mendapatkan hak-haknya.

Definisi, Fungsi KSPI (Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia) Sama dengan SPSI, KSPI adalah merupakan salah satu organisasi yang hadir di Indonesia. Dikutip dari halaman websitenya, KSPI adalah organisasi ini didirikan pada bulan Februari tahun 2003.



Visi misi dari KSPI di antaranya adalah:

- a. Terhimpunnya federasi-federasi serikat pekerja dan terciptanya kesetiakawanan serta tali persahabatan di antara sesama pekerja, baik secara nasional maupun secara internasional.
- b. Terciptanya KSPI dan afiliasi yang sehat, kuat, demokratis, independen, profesional, dan bertanggung jawab.

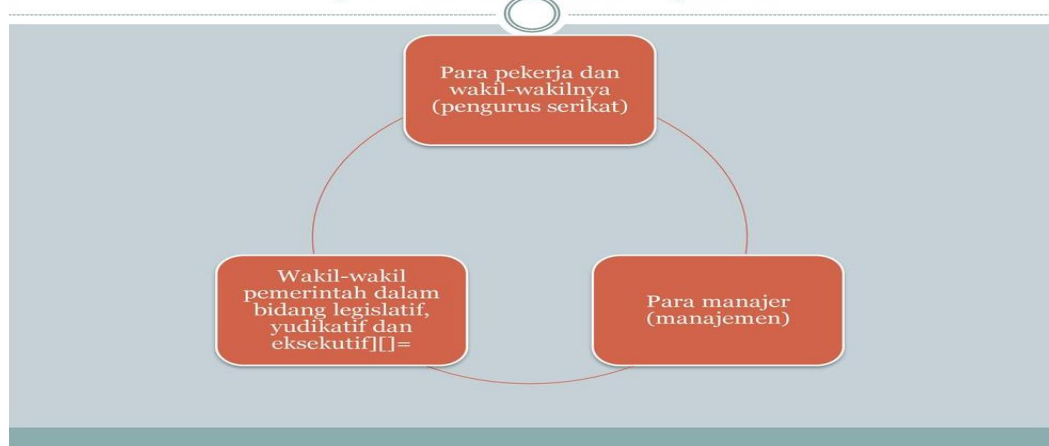
- c. Terciptanya penegakan hukum dan perlindungan HAM di dalam seluruh kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara, khususnya di bidang ketenagakerjaan.
- d. Terciptanya keadilan sosial dan kesejahteraan bagi pekerja khususnya serta rakyat Indonesia pada umumnya, dengan mengaktualisasikan perintah Konstitusi, khususnya Pasal 27, Pasal 28 D ayat (1) dan ayat (2), Pasal 28H ayat (3) dan Pasal 33 ayat (1) Amandemen Keempat UUD 1945.
- e. Terciptanya kehidupan dan penghidupan dan demokratis dan berkeadilan dalam hubungan industrial dengan membela serta melindungi hak dan kepentingan afiliasi.

5. Hubungan Serikat Pekerja Dengan Manajemen

Hubungan antara pekerja dan manajemen tergantung pada kesepakatan atau pengaturan kerja dalam perjanjian. Berbagai isu terkait dengan hak dan kewajiban karyawan yang harus diselesaikan. Keistimewaan karyawan yang dinyatakan dalam perjanjian mencakup gaji, bonus, cuti, kenaikan gaji, dan lain-lain. Untuk sementara, kewajiban karyawan terkait dengan pelaksanaan bidang kewajiban khusus mereka. Sehubungan dengan itu, hubungan antara pekerja dan manajemen pada umumnya merupakan hubungan formal yang tidak fleksibel dan birokratis.

Ada beberapa tingkatan dan jalur yang membatasi komunikasi antara karyawan dengan manajemen. Karena adanya jalur formal tersebut, komunikasi menjadi kurang berhasil dan meluas. Hal ini sering menimbulkan distorsi di antara karyawan terhadap kebijakan yang diambil oleh manajemen karena kurang efektifnya hubungan tersebut.

3 Aktor dalam Kerangka Hubungan Serikat Karyawan dan Manajemen



Ada 2 hubungan pekerja dengan manajemen

a. Hubungan yang kurang harmonis

Tujuan buruh, pekerja, pengurus dan pemerintah seringkali tidak berjalan seiringan. Selanjutnya, hubungan yang kurang bersahabat secara teratur muncul, di mana buruh dan manajemen berusaha untuk mendapatkan potongan yang lebih besar dari gaji saat ini. Secara historis, SP telah mengambil sikap yang tidak ramah dalam berurusan dengan para manajemen. Titik konvergensi minatnya adalah pada kompensasi, jam kerja, dan keadaan kerja yang berusaha untuk mendapatkan "lebih banyak dan lebih baik" daripada apa pun yang dimiliki organisasi hingga saat ini.

b. Hubungan Kooperatif

Dalam hubungan yang saling membantu, tugas asosiasi adalah sebagai mitra, bukan pengkritik, dan SP memiliki kewajiban yang sama dengan dewan untuk mencapai kesepakatan yang disepakati. yang menghasilkan sesuatu seperti yang ditunjukkan dalam "kemitraan dalam perundingan kolektif". Oleh karenanya, hubungan yang kooperatif membutuhkan suatu hubungan dimana serikat pekerja dan manajemen bersama-sama memecahkan masalah, saling berbagi informasi, dan mencari pemecahan yang integrative Manajemen dipengaruhi baik oleh tujuan-tujuan business unionism maupun social unionism. Perkembangan berbagai bentuk kompensasi tambahan yang telah dibahas di muka pada umumnya merupakan hasil tekanan langsung atau bidang bidang langsung dari karyawan. Bahkan tanpa adanya

tekanantekanan tersebut, perusahaan harus selalu memperbaiki program kompensasinya agar tetap bisa bersaing dalam memperebutkan karyawan-karyawan yang berkualitas. Bila para karyawan merasa tidak puas terhadap berbagai kondisi perusahaan, mereka berkumpul dan membentuk suatu serikat karyawan (union).

6. Perkembangan Serikat Pekerja Di Indonesia

a. Perkembangan Sebelum Kemerdekaan

Organisasi pekerja yang pertama terbentuk bersamaan dengan lahirnya organisasi Budi Utomo pada tahun 1908 yaitu berdirinya Persatuan Pekerja Kereta Api dan Term Vereniging van Spoor en Tramweg Personeel . Pada tahun 1912 dari serikat – serikat pekerja yang ada, Serikat Islam mendirikan Gabungan Serikat Pekerja maka lahirlah gabungan Serikat Islam yang pertama di Indonesia.



b. Perkembangan Setelah Kemerdekaan

Setelah proklamasi didengungkan pada tanggal 17 Agustus 1945, Belanda dengan tentara sekutu kembali ke Indonesia untuk melanjutkan penjajahan mereka, maka dari itu pertempuran untuk mempertahankan kemerdekaan dimulai. Karena dalam barisan buruh Indonesia ini, semua organisasi ikut serta di dalamnya, sehingga akhirnya ada (golongan) di posisi-posisi barisan buruh Indonesia. Tentang perjuangan mempertahankan Irian Barat dan diputuskan dalam KMB oleh Indonesia, banyak organisasi Belanda diambil alih oleh Indonesia.

c. Perkembangan Dalam Era Demokrasi Terpimpin

Pada tanggal 5 juli 1559, Presiden mengeluarkan sebuah keputusan atau dekrit tentang kembali digunakannya UUD 1945 dan sejak itu mulailah membangun wajah demokrasi yang ada di Indonesia adalah Demokrasi terpimpin.

d. Perkembangan Setelah Pemerintah Orde Baru

Seperti diketahui, Orde Baru masih berambisi untuk mengeksekusi Pancasila dengan cara yang murni dan dapat diprediksi, bertekad untuk mendorong program peningkatan yang teratur dan dapat dikelola secara *continue*.

7. Permasalahan Dan Tantangan Yang Dihadapi Serikat Pekerja

Sebagaimana disebutkan di atas, tidak semua pekerja menyadari bahwa organisasi SP adalah melekat bagi para buruh, dan mereka bahkan tidak benar-benar mengakui bahwa organisasi SP membuat mereka solid, akibatnya ada banyak pekerja yang belum terkoordinasi dalam serikat pekerja.



Selain itu, ada faktor internal dan eksternal yang juga dapat mempengaruhi keadaan organisasi SP:

- a. Masalah internal Secara keseluruhan masalah internal muncul karena aktivitas berpikiran sempit individu atau pemimpinnya di mana mereka memiliki skor rendah pada tanggung jawab dan dedikasi akan idealisme serikat pekerja dan pencapaian tujuan negara/bangsa.

b. Permasalahan eksternal

Masalah kerjasama dan komunikasi manajemen. Kekhawatiran buruh tidak akan diselesaikan jika pihak manajemen enggan bekerjasama dengan serikat pekerja. Informasi yang sempit dan sosialisasi yang tidak bersahabat mempengaruhi manajemen dalam hubungan dengan serikat pekerja. Kita harus selalu ingat bahwa hubungan antara organisasi, karyawan dan eksekutif adalah Hubungan Jangka Panjang.

C. LATIHAN SOAL

1. Tuliskan tentang serikat pekerja yang ada di Indonesia?
2. Apa yang harus anda lakukan jika serikat pekerja dalam organisasi berjalan tidak normal?
3. Apa tugas yang harus dilakukan oleh serikat pekerja dan apa saja permasalahan yang di hadapinya?
4. Apakah setiap perusahaan harus memiliki serikat pekerja?
5. Mengapakah serikat pekerja dibentuk? Apakah keuntungan dan kerugian menjadi anggota serikat pekerja?

D. DAFTAR PUSTAKA

Pasal 1 ayat 1 Undang- Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja

Pasal 18 UU Serikat Pekerja/Serikat Buruh tentang Landasan Pembentukan Serikat Pekerja

Simanjuntak, (2011). Manajemen Hubungan Industrial (Serikat Pekerja, Perusahaan & Pemerintah).

Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja yang tertuang dalam Pasal 3 tentang fungsi dan Tujuan di dirikannya Serikat Pekerja

Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, & Wily Arafah, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, Hlm.640

PERTEMUAN 14

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

A. CAPAIAN PEMBELAJARAN

Setelah mengikuti materi pertemuan ini, mahasiswa diharapkan mampu merekomendasikan teknik pemutusan hubungan kerja dengan baik, sehingga tidak menimbulkan konflik.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Menurut Zainal Asikin (2010) *“Dalam praktik Pemutusan Hubungan Kerja yang terjadi karena berakhirnya waktu yang telah ditetapkan dalam perjanjian, tidak menimbulkan permasalahan terhadap kedua belah pihak baik pihak pekerja maupun pihak pengusaha, karena pihak-pihak yang bersangkutan sama-sama telah menyadari atau mengetahui saat berakhirnya hubungan kerja tersebut, sehingga masing-masing pihak telah berupaya mempersiapkan diri dalam menghadapi kenyataan itu”*.

Menurut Imam Soepomo (2020) dijelaskan bahwa: “Pemutusan hubungan kerja bagi buruh/pekerja merupakan permulaan dari segala pengakhiran, permulaan dari berakhirnya kemampuan membiayai keperluan hidup sehari-hari baginya dan keluarganya, permulaan dari berakhirnya kemampuan menyekolahkan anak-anaknya dan sebagainya”.

2. Unsur- Unsur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

a. Perusahaan dan Pengusaha

Perusahaan bisa diartikan bentuk usaha milik perseorangan atau Lembaga yang memperkerjakan pekerja untuk memproduksi barang dan jasa. Sedangkan Seorang individu atau organisasi yang menjalankan pekerjaan dalam suatu organisasi disebut pengusaha.

Dalam kaitannya dengan pemutusan hubungan kerja (PHK), pengusaha bertindak sebagai pemilik perusahaan yang mempekerjakan pekerja. Sebagai penyedia modal, pengusaha berpeluang besar menjadi pihak yang memutus hubungan kerja. Namun demikian, PHK juga bisa datang dari inisiatif pekerja.

b. Pekerja

Dalam perusahaan, pekerja berkewajiban bekerja sesuai dengan pengaturan kerja yang disepakati. Pekerja harus bekerja bersama dengan pekerja lain demi mencapai tujuan perusahaan. Pengabdian, etos kerja dan kedisiplinan mereka sangat menentukan keberlangsungan perusahaan. Sehingga bisa dikatakan perusahaan yang kuat adalah perusahaan dengan barisan pekerja yang solid dan kompeten.

Dalam kaitannya dengan pemutusan hubungan kerja (PHK), pekerja bisa bertindak sebagai pihak yang terkena PHK dari pengusaha maupun pihak yang mengajukan permohonan PHK kepada pengusaha.

c. Serikat Pekerja/ Serikat Buruh

Serikat pekerja/serikat pekerja adalah suatu perkumpulan yang dibentuk dari, oleh dan untuk pekerja, baik di dalam maupun di luar organisasi, yang bebas, terbuka, otonom, demokratis, dan sadar untuk memperjuangkan, melindungi, dan melindungi hak-hak dan kepentingan buruh dan pekerjaan atas kesejahteraan buruh/pekerja dan keluarganya.

Serikat Pekerja memiliki peran-peran sebagai berikut:

- 1) Melindungi dan membela hak kepentingan pekerja/buruh.
- 2) Meyakinkan anggotanya untuk melaksanakan kewajiban di perusahaan, di samping kewajiban di organisasi atau perserikatan.
- 3) Mengupayakan penggalangan dana organisasi.
- 4) Melakukan perbaikan kondisi serta persyaratan kerja melalui perjanjian kerjasama dengan manajemen/pengusaha.

Serikat pekerja bertindak sebagai pengawal yang memberi advokasi kepada pekerja dalam kaitannya dengan pemutusan hubungan kerja (PHK). Serikat pekerja akan melindungi dan membela hak-hak pekerja jika terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK).

d. Pemerintah dan Hukum Ketenagakerjaan

Pemerintah memiliki peran sebagai pengawas ketenagakerjaan. Menteri yang bersangkutan urusan ketenagakerjaan menunjuk pegawai untuk menjalankan pengawasan ketenagakerjaan, berhak meminta informasi dan keterangan pada pengusaha atau yang mewakili serta pekerja, seputar hubungan kerja yang terjadi pada perusahaan tersebut. Selanjutnya, Menteri yang bersangkutan memberikan laporan-laporan tahunan mengenai pekerjaan pengawasan ketenagakerjaan.

Pemerintah dalam kaitannya dengan pemutusan hubungan kerja (PHK), pemerintah bertindak sebagai pengawas. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) sebisa mungkin dihindari bahkan dilarang. Jika pekerja melakukan Tindakan indisiplin hendaknya diberikan pembinaan terlebih dahulu. Begitupula saat perusahaan terkena masalah, hendaknya melakukan perundingan maupun solusi lain diluar PHK. Namun jika perundingan tidak berhasil dan tidak ada solusi lain selain PHK, pemerintah harus campur tangan dalam proses tersebut.

3. Alasan-Alasan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Gesekan maupun konflik di lingkungan kerja nyaris tidak dapat terhindarkan, baik antar pekerja maupun antara pekerja dengan atasan. Berbagai perbedaan seperti perbedaan karakter, kebutuhan, tuntutan, pola hidup, pandangan, dan cara pencapaian tujuan hidup merupakan beberapa faktor pemicu konflik dalam lingkungan kerja. Sehingga selama pelaksanaan hubungan kerja akan ada kemungkinan adanya PHK.

Sumaryati & Tini K (2013, hal. 43) mengatakan bahwa namun tetap diingat, bahwa Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) tidak bisa terjadi begitu saja. Karyawan tidak boleh begitu saja di-PHK dan organisasi/perusahaan tidak boleh mem-PHK tanpa ada aturan yang jelas, Berikut ini adalah alasan-alasan yang memungkinkan terjadinya PHK, baik alasan yang datang dari perusahaan, pekerja maupun alasan di luar keduanya, antara lain:

a. Pemutusan Hubungan Kerja Karena Kebijakan Perusahaan.

Pengakhiran atau pemutusan hubungan kerja model ini diajukan oleh pengusaha atau pemilik perusahaan yang dijadikan kebijakan perusahaan.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Ini tidak hanya terjadi karena kinerja para pegawai yang tidak menguntungkan, tetapi ada keadaan tertentu yang mengharapakan pengurangan terjadi. Ada beberapa alasan yang diperbolehkan untuk pengusaha melakukan PHK, diantaranya sebagai berikut:

b. Perubahan Status, Penggabungan, Peleburan atau Perubahan Kepemilikan Perusahaan.

Perubahan status perusahaan, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan, kadang kala tidak dapat dihindarkan. Mengingat dinamika usaha yang tidak pernah statis. Namun perlu diingat pada hakekatnya hal tersebut tidak serta merta langsung menjadi poin utama penyebab pemutusan hubungan kerja (PHK). Akan tetapi menjadi salah satu alasan terjadinya PHK.

c. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karena Likuidasi (Perusahaan Tutup).

Perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan pekerja/buruh dengan alasan perusahaan tutup. Perusahaan tutup bisa disebabkan 2 (dua) hal, yakni :

- 1) Perusahaan merugi 2 (dua) tahun berturut-turut.
- 2) Terdapat keadaan memaksa (*force majeure*).

Tutupnya perusahaan menjadi salah satu alasan terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), bahkan memungkinkan PHK dalam skala besar. Dalam regulasi pemerintah yang berlaku saat ini, Pengelola dapat memberhentikan (PHK) pekerja/buruh dengan alasan organisasi tutup karena organisasi mengalami musibah (kerugian) terus menerus selama 2 (dua) tahun, atau kondisi yang memaksa (*force majeure*).

Untuk bisa melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), perusahaan harus benar- benar menyajikan laporan keuangan selama 2 (dua) tahun terakhir. Adapun laporan keuangan yang dijadikan bukti kerugian perusahaan sehingga mengakibatkan gulung tikar, harus terlebih dahulu diaudit oleh akuntan publik.

Sedangkan tutup (*lock out*) bukan dalam pengertian perusahaan dibubarkan melainkan harus diartikan sebagai alat atau cara yang sah bagi pengusaha untuk “menekan” pekerja/buruh sebagai akibat gagalnya

perundingan antara pengusaha dengan pekerja/buruh guna menyelesaikan perselisihan hubungan industrial yang sedang berlangsung diantara mereka.

d. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karena Melakukan Efisiensi.

Banyak perusahaan menggunakan alasan efisiensi untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Perlu diingat, bahwa perusahaan boleh melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan alasan efisiensi bila ada indikasi perusahaan merugi selama dua tahun berturut-turut. Dalam kasus ini perusahaan juga perlu mempunyai bukti laporan-laporan keuangan yang sudah diaudit oleh akuntan publik, bukti inipun hendaknya diikuti dengan berbagai upaya untuk menyelamatkan perusahaan dari kerugian yang semakin besar. Baru kemudian jika pemutusan hubungan kerja (PHK) tetap menjadi satu-satunya jalan, maka perusahaan baru boleh melakukannya.

Jika sebuah perusahaan sudah berkeputusan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) atas alasan efisiensi, perusahaan wajib untuk menginformasikan hal tersebut pada pekerja sebelum hari PHK. Pekerja sudah seharusnya mendapatkan informasi yang benar, mengenai kenyataan bahwa perusahaan memang terus merugi. Begitulah bisnis, up and down memang bagian yang tidak terpisahkan dari perjalanannya. Jika sudah demikian sulit memang untuk bisa menghindari PHK.

e. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karena Perusahaan Mengalami Pailit.

Perusahaan/Organisasi yang telah dinyatakan pailit oleh pengadilan dapat memutuskan hubungan bisnis dengan pekerja. Organisasi yang dinyatakan pailit dapat dimohonkan oleh organisasi/perusahaan itu sendiri, namun juga dapat didirikan atas tuntutan/permintaan dari berbagai pihak (kreditur).

Setali tiga uang dengan alasan-alasan sebelumnya, pemutusan hubungan kerja (PHK) karena perusahaan mengalami pailit, tidak lain memang karena up and down dunia usaha. Perlu ditekankan bahwa kebanyakan orang mengartikan pailit sama dengan bankrupt atau “bangkrut” dalam bahasa Indonesia. Namun sesungguhnya, keduanya berbeda. Bangkrut lebih merujuk pada adanya unsur keuangan yang tidak sehat dalam suatu perusahaan. Sedangkan pailit bisa terjadi meskipun keadaan keuangan perusahaan sehat.

Sebagai contoh, Organisasi yang kuat secara moneter bisa saja dapat bangkrut karena tidak membayar kewajiban yang telah berkembang, dari setidaknya satu pemberi pinjaman (kreditor) atau lebih. Kita ingat pada tahun 2007 silam, salah satu contoh perusahaan pailit di Indonesia adalah PT. Dirgantara Indonesia (PT DI). PT DI dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga Jakarta Pusat, sehingga harus merumahkan kurang lebih 6600 pekerja.

f. Pekerja Melakukan Kesalahan Berat.

Manajer bisa saja dapat memberhentikan kerja dengan karyawan/buruh karena karyawan/buruh telah melakukan kesalahan yang nyata, sebagai berikut:

- 1) Melakukan pemerasan, perampokan, atau pencurian produk atau uang milik organisasi/perusahaan.
- 2) Memberikan data palsu atau dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
- 3) Menjadi mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, menggunakan dan selain itu mengedarkan narkoba, psikotropika, dan narkoba lainnya di tempat kerja.
- 4) Melakukan asusila atau pertaruhan yang tidak tahu malu di tempat kerja.
- 5) Menyerang, menyakiti, berkompromi, mengancam rekan kerja atau manajer di tempat kerja.
- 6) Membujuk kolaborator untuk melakukan tindakan yang bertentangan dengan peraturan dan pedoman; dengan lalai atau sengaja merugikan atau sebaliknya membiarkannya dalam bahaya yang membuat kemalangan/kerugian bagi perusahaan/organisasi.
- 7) secara teledor atau ceroboh meninggalkan kolaborator atau manajer dalam keadaan darurat di tempat kerja.
- 8) Mengungkap atau membocorkan organisasi yang harus dirahasiakan selain mengingat kepentingan yang sah untuk negara.
- 9) Melakukan perbuatan lainnya di dalam iklim organisasi yang patut diancam dengan penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap pekerja/buruh sepanjang pengusaha dapat melengkapi bukti-bukti pendukung kesalahan berat yang dilakukan. Bukti-bukti pendukung tersebut adalah;

- 1) Pekerja ketahuan dalam perbuatan.
- 2) Ada penegasan dari pekerja/buruh yang bersangkutan; atau
- 3) Bukti lain sebagai laporan kejadian yang dibuat oleh para ahli yang cakap dalam organisasi yang bersangkutan dan didukung oleh dua orang saksi.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atas dasar perilaku buruk yang nyata (sebagian besar terkait dengan demonstrasi kriminal) akan ditangani dengan perlakuan yang adil dari peraturan melalui putusan pengadilan yang adil dan bukan hak pengusaha untuk menganggap bahwa buruh telah melakukan kesalahan.

g. Pekerja Ditahan Pihak Berwajib.

Siapa pun yang bertindak melanggar hukum sudah semestinya memperoleh ganjaran jeruji. Akan tetapi, selama proses pengadilan masih berjalan, siapa pun seharusnya tetap menjunjung tinggi asas praduga tidak bersalah. Karena itu, pengusaha tidak bisa serta merta memecat pengusaha (PHK) buruh yang terkait kasus pidana.

Para pengusaha baru diperbolehkan untuk memecat hubungan kerja (PHK) dari perwakilan yang bersangkutan, jika sekitar 6 bulan tidak dapat menyelesaikan komitmennya di organisasi, karena ia harus berurusan dengan kasus pelanggaran hukum. Atasan juga dapat memecat pengusaha (PHK) bagi buruh yang selama 6 bulan telah dinyatakan oleh pengadilan.

Dalam pelaksanaan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada kasus tersebut di atas, pengusaha tidak perlu mengajukan izin dari Panitia Daerah/Pusat atau Pengadilan Hubungan Industrial. Namun apabila sebelum 6 bulan, pekerja dinyatakan tidak bersalah, maka pengusaha wajib memperkerjakan pekerja Kembali.

h. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karena Pekerja Mangkir 5 Hari Kerja.

Pekerja yang sedang sakit atau mempunyai hajat keluarga yang tidak dapat ditinggalkan, segera memberitahu pihak perusahaan tempatnya

bekerja. Dengan menulis surat izin. Karena tidak masuk kerja tanpa alasan hingga 5 hari kerja, jika sampai terjadi maka artinya pekerja bersiap untuk mendapatkan pemutusan hubungan kerja (PHK).

Undang-undang telah mengatur hal tersebut secara tegas, pada Pasal 168 ayat 1 menyebutkan: “Pekerja/buruh yang mangkir selama 5 (lima) hari kerja atau lebih berturut-turut tanpa keterangan secara tertulis yang dilengkapi bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha 3 (tiga) kali secara patut dan tertulis dapat diputus hubungan kerjanya, karena dikualifikasikan mengundurkan diri”

i. Pemutusan Hubungan Kerja Karena Inisiatif Pekerja

Pekerja/Buruh juga berhak mengajukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Buruh yang ingin keluar harus memenuhi beberapa prasyarat untuk mendapatkan hak-haknya serta memperoleh surat pertemuan. Pekerjaan yang keluar harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- 1) Mengajukan permohonan persetujuan tertulis selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari sebelum tanggal mulai pengunduran.
- 2) Tidak terikat dalam ikatan dinas; dan
- 3) Tetap melaksanakan kewajibannya sampai sampai tanggal mulai pengunduran diri.

j. Alasan – Alasan Lain Pemutusan Hubungan Kerja

Selain alasan-alasan pemutusan hubungan kerja (PHK) yang diuarikan diatas, ada alasan-alasan lain yang digunakan untuk melakukan PHK. Alasan-alasan tersebut, beberapa memang tidak bisa dihindari. Sebagian yang lain, masih bisa dihindari. Alasan-alasan lain untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), antara lain:

1) Pekerja Meninggal Dunia

Tidak ada seorangpun yang bisa menolak dan menghindari kematian. Demikian juga dengan Pekerja/buruh. Perlu diketahui bahwa pemutusan hubungan kerja (PHK) dikarenakan pekerja meninggal dunia, tetap akan mendapatkan pesangon maupun kompensasi sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

2) Pekerja Memasuki Usia Pensiun.

Salah satu alasan pemutusan hubungan kerja (PHK) dikarenakan pekerja telah memasuki usia pensiun. Meskipun perusahaan mempunyai wewenang untuk menetapkan usia pensiun, bukan berarti perusahaan bisa sewenang-wenang. Penetapan usia pensiun hendaknya berpedoman pada beberapa Undang-Undang yang mengatur hak yang berkaitan dengan masa pensiun, seperti: UU mengenai Dana Pensiun, UU Jamsostek, UU Kepegawaian serta UU mengenai Profesi tertentu. Selanjutnya perusahaan menetapkan usia pensiun dan ada pertanggungjawabannya.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena memasuki usia pensiun merupakan jenis PHK yang memang tidak bisa dihindarkan dan bisa dibilang normal. Jika seorang pekerja sudah memasuki usia yang telah ditentukan, perusahaan akan memberikan peringatan baik secara tertulis maupun lisan, bahwa usia pensiun sudah tiba. Pekerja juga berhak untuk mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja (PHK), jika memang sudah memasuki usia pensiun yang ditetapkan dan disepakati bersama-sama.

4. Indikasi/Gejala-gejala Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Indikasi atau gejala-gejala pemutusan hubungan kerja yang terlihat pada perusahaan merupakan gejala apa saja yang mungkin tampak pada perusahaan yang hendak melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK). Gejala-gejala (indikasi) PHK yang terlihat pada pekerja, misalnya dengan berbagai surat peringatan maupun sanksi yang dijatuhkan. Eka Sumaryati & Tini K (2013, hal. 57) Indikasi (gejala-gejala) pemutusan hubungan kerja, dapat di kenali pada 2 macam gejala, antara lain: Indikasi (gejala-gejala) Yang Terlihat Pada Perusahaan Informasi ini penting dan bermanfaat baik bagi perusahaan maupun pekerja/buruh. Bagi perusahaan, dengan mengetahui gejala-gejala perusahaan yang kurang baik, dapat digunakan untuk segera melakukan perbaikan di segala aspek yang bersangkutan. Bagi Pekerja, dapat berfungsi sebagai motivasi lebih giat bekerja, serta sebagai pengetahuan tambahan untuk menentukan langkah ke depan.

a. Jenis-Jenis Kegagalan Bisnis Sebagai Pemicu Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Ada banyak kegagalan bisnis yang selayaknya diketahui, sehingga bisa mengambil posisi yang tepat dan selalu siaga. Diantara kegagalan bisnis yang bisa memicu terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK), adalah sebagai berikut:

1) Kesulitan Keuangan dan Konsekuensinya

Keuangan memang memegang peran vital dalam bisnis apapun, jika keuangan tidak lancar, akan ada banyak masalah yang akan timbul. Kesulitan keuangan (*economic failure*), dimana Organisasi/perusahaan tidak dapat menangani banyak pengeluaran relatif yang ditimbulkan oleh organisasi.

“Besar Pasak Daripada Tiang”, peribahasa ini sangat tepat untuk menggambarkan kondisi kesulitan ekonomi yang dialami oleh organisasi, di mana pendapatan organisasi tidak sama persis dengan pengeluarannya. Jika sebuah organisasi tengah mencari investor atau penanam modal, bisa jadi perusahaan tersebut sedang mengalami salah satu indikasi (gejala-gejala) kegagalan bisnis (*economic failure*). Karena sebuah perusahaan dengan kondisi kesulitan keuangan, salah satu pilihan penyelamatannya memang dengan mendapatkan suntikan modal. Baik perusahaan maupun pekerja, serikat pekerja/buruh hendaknya berusaha sekuat-kuatnya untuk menghindari terjadinya pemutusan hubungan kerja (PHK).

2) Bussines Failure

Kondisi perusahaan yang telah menghentikan tugasnya, karena jatuhnya biaya pasar dunia. Alasan perusahaan menghentikan produksinya, dikarenakan biaya produksi yang harus dikeluarkan telah melampaui harga jual hasil produksi yang berlaku.

Kondisi tersebut diatas bisa dikategorikan sebagai business failure, yakni kondisi dimana perusahaan menghentikan operasinya. Akan tetapi, perlu digaris bawahi, perusahaan yang berhenti beroperasi baru bisa dikategorikan mengalami failur bisnis jika saat menghentikan operasi, perusahaan meninggalkan kerugian di pihak kreditor.

3) Technical Insolvency

Suatu organisasi dianggap pailit jika persekutuan tidak dapat melunasi kewajiban sementara pada saat jatuh tempo. Satu-satunya jalan agar perusahaan dapat bertahan adalah meningkatkan jumlah uang kas. Salah satu caranya dengan menjual beberapa aset, kemudian digunakan untuk membayar utang jangka pendeknya dengan segera, untuk bisa mempertahankan kestabilan perusahaan.

4) *Legal Bankruptcy*

Pengusaha tidak mempunyai hak untuk menyatakan perusahaannya sendiri bangkrut. Hal ini berarti, untuk bisa mendapatkan pengakuan resmi ataupun *Legal* bahwa perusahaan tersebut bangkrut, diperlukan hukum yang berlaku untuk menyatakannya. Jika hukum peradilan sudah menyatakan bahwa perusahaan tersebut bangkrut atau bahkan pailit, itu merupakan kondisi dimana perusahaan mengalami *Legal Bankruptcy*.

b. Mengenali Indikasi (gejala-gejala) Kegagalan Bisnis Sebagai Langkah Preventif Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Upaya mengenali Indikasi/gejala-gejala perusahaan akan mengalami kegagalan bisnis sangatlah diperlukan. Ada beberapa Indikasi/gejala yang dapat dilihat pada perusahaan yang mengalami kegagalan bisnis. Indikasi ini dilihat dari kecenderungan yang terjadi dalam laporan keuangan perusahaan, antara lain sebagai berikut:

1) Liquidity Position

Suatu keadaan dimana perusahaan terus menerus kekurangan uang kas dan modal kerja. Kondisi ini menyebabkan perusahaan kesulitan untuk membayar sejumlah tagihan

2) *Profit (losses) in Previous Year*

Suatu keadaan dimana perusahaan mengalami penurunan keuntungan dari tahun ke tahun.

3) *Method of Financing Growth*

Semakin diperhatikan seberapa besar kewajiban yang dimiliki organisasi dalam sintesis modalnya, semakin menonjol pula pertarungan tantangan moneter yang akan dihadapi oleh organisasi tersebut.

c. Indikasi (gejala-gejala) Yang Terlihat Dari Pekerja

Seorang pekerja bisa terkena pemutusan hubungan kerja (PHK) karena sikap profesionalisme ataupun kemampuan pekerja itu sendiri yang kurang. Pengusaha tentu tidak ingin mempunyai pekerja yang tidak profesional dan tidak berkualitas. Untuk itu Indikasi/gejala-gejala pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat dilihat dari 2 (dua) hal, yaitu:

1) Pekerja Menerima Surat Peringatan/Surat Teguran.

Sebelum hubungan kerja antara pengusaha dan pekerja terjadi, keduanya telah melakukan kesepakatan-kesepakatan bersama seperti tertuang dalam berbagai surat perjanjian. Dengan demikian kedua belah pihak sudah semestinya bekerja sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang sudah ditandatangani dan disepakati Bersama. Sudah menjadi kewajiban bagi pekerja untuk menjalankan tugasnya dengan baik serta bersikap secara profesional dalam bekerja. Jika tidak maka pemutusan hubungan kerja (PHK) akan sulit dihindarkan.

Kesalahan dalam bekerja sering kali terjadi di luar kemauan, kesalahan-kesalahan dalam bekerja akan mengakibatkan kredibilitas pekerja berkurang, sehingga nilai tawar untuk tetap bekerja di perusahaan tersebut pun pasti berkurang. Namun biasanya perusahaan tidak akan langsung melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada pekerja yang bersangkutan. Biasanya perusahaan akan memberikan Surat Teguran /Surat Peringatan (SP) terlebih dahulu serta melakukan beberapa pembinaan, sebelum akhirnya melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap pekerja yang bersangkutan.

Pemberian surat peringatan/surat teguran (SP) bisa diartikan sebagai tanda-tanda tidak aman bagi pekerja, karena SP yang berkali-kali tidak diindahkan akan berujung pada pemutusan hubungan kerja (PHK). Surat Peringatan/surat teguran akan dikeluarkan secara bertahap, SP 1, SP 2 (Sebagian perusahaan menjadikannya sebagai surat peringatan terakhir) dan SP 3 atau yang terakhir. Dalam artian, setelah dikeluarkan SP 1 kemudian SP 2, dan pekerja yang bersangkutan masih melanggar, maka dikeluarkan SP 3 yang bersangkutan di PHK.

2) Pekerja Dijatuhi Sanksi Kerja

Jika tidak menginginkan dijatuhi sanksi kerja, maka sebaiknya tidak melakukan atau menghindari adanya pelanggaran. Tetapi jika pelanggaran sudah terlanjur terjadi, sudah sepatutnya untuk menjalankan konsekuensinya dengan menjalani sanksi. Pekerja yang sudah pernah dijatuhi sanksi layak untuk segera memperbaiki diri dan meningkatkan kinerja. Jika hingga batas waktu yang sudah ditentukan dan telah ditetapkan dalam surat perjanjian sebelum-sebelumnya, pekerja bersangkutan bila tidak melakukan perbaikan, pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak terhindarkan.

Sanksi disiplin kerja terdapat beberapa level, antara lain sebagai berikut:

a) Sanksi Disiplin Berat

- (1) Penurunan jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan atau pekerjaan yang diberikan sebelumnya. Sanksi ini disebut dengan Demosi.
- (2) Bebas tugas, mungkin menyenangkan, akan tetapi dibebastugaskan dari jabatan untuk dijadikan tenaga kerja biasa tentu tidak ada yang mau. Salah satu sanksi berat adalah dibebastugaskan, maka berlaku disiplin lebih utama daripada mendapat sanksi berat.
- (3) Pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan hormat, pekerja bersangkutan diperkenankan membuat surat PHK atas permintaan sendiri.
- (4) Pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan tidak hormat sebagai tenaga kerja.

b) Sanksi Disiplin Sedang

- (1) Penurunan upah atau gaji sesuai dengan yang telah diatur dalam perjanjian-perjanjian sebelumnya.
- (2) Penundaan pemberian kompensasi yang telah dirancang sebelumnya sesuai dengan jabatan dan profesi yang bersangkutan.
- (3) Penundaan program promosi pada jabatan yang lebih tinggi untuk pekerja yang bersangkutan.

- c) Sanksi Disiplin Ringan
 - (1) Teguran secara lisan
 - (2) Teguran secara tertulis
 - (3) Pernyataan tidak puas secara tertulis.

Jenis sanksi disiplin apapun yang akan diberikan pengusaha terhadap pekerja, sudah seharusnya dipertimbangkan dengan cermat dan seksama. Dengan demikian sanksi yang dijatuhkan tetap sesuai dengan asas keadilan.

5. Macam-Macam Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Menurut Subagio (2008) Seperti yang ditunjukkan oleh Subagio (2008), PHK ada empat macam: PHK demi hukum, pemutusan hubungan kerja oleh pekerja/buruh, PHK oleh pengusaha dan PHK oleh pengadilan.

a. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Hukum

Berakhirnya suatu hubungan kerja demi hukum berarti berpisah tanpa ada orang lain tanpa diperlukan adanya tindakan oleh salah satu atau pihak lain, spesialis/pekerja atau pengusaha bisnis, yang direncanakan untuk itu.

Sesuai dengan pasal 1603e KUH Perdata disebutkan bahwa hubungan kerja itu berakhir pada saat berakhirnya waktu. Hubungan kerja ketika waktunya habis adalah hubungan kerja yang diadakan untuk jangka waktu tertentu. Hubungan kerja diadakan untuk jangka waktu tertentu yang dimaksud, dengan asumsi akhir terkait dengan acara yang tidak hanya bergantung pada keinginan salah satu pertemuan.

Sebagaimana ditunjukkan oleh Danang Sunyoto, S (2014:118) dikatakan bahwa pengertian kerja yang formal dipegang untuk kerangka waktu tertentu, dalam beberapa kasus cenderung dipandang sebagai perjanjian kerja untuk kerangka waktu tak tentu, misalnya sebuah karya. pemahaman yang diadakan untuk jangka waktu yang singkat namun diperluas secara konsisten, setiap kali untuk jangka waktu tertentu. hal-hal tertentu, sesuatu untuk menjauh dari pedoman sehubungan dengan penjelasan akhir.

Perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu ini ditutup dengan berakhirnya waktu tertentu tersebut. Pernyataan pengakhiran lebih awal tidak diperlukan. Artikulasi akhir hanya diperlukan:

- 1) Jika demikian itu diselesaikan dalam perjanjian tertulis atau dalam peraturan pengusaha;
- 2) Jika menurut peraturan perundang-undangan atau menurut kebiasaan, sebelumnya diharuskan adanya pernyataan pengakhiran hubungan kerja.

Tentang pemutusan hubungan kerja demi hukum, apabila lewat waktu, dengan lewatnya waktu yang ditentukan, maka pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja/buruh itu berakhir juga dan pengusaha tidak dapat menempatkannya di bagian lain dari perusahaannya. . Jika pekerjaan yang bersangkutan masih ada dan harus dilanjutkan, maka pekerja tersebut harus tetap dipekerjakan untuk melanjutkan pekerjaan tersebut. Hanya jika pekerjaan yang bersangkutan telah habis dan pengusaha tidak dapat menempatkannya pada bagian lain, artinya tidak ada pekerjaan bagi pekerja/buruh, maka hubungan kerja diputus. Dalam hal ini pengusaha perlu mempunyai kewajiban untuk memberitahukan kepada pekerja/buruh tentang pemutusan hubungan kerja tersebut. Hal ini untuk memastikan bahwa pekerja/buruh tidak tiba-tiba menghadapi kenyataan bahwa besok mereka tidak lagi memiliki pekerjaan. Pemberitahuan tersebut juga harus disampaikan kepada Dinas Penempatan Tenaga Kerja, guna membantu pekerja/buruh mendapatkan pekerjaan baru. Pemberitahuan ini bukan merupakan syarat putus atau tidak bekerja, tetapi semata-mata untuk membantu pekerja/buruh, bahkan dengan ancaman denda. Jadi hubungan kerja tetap putus demi hukum.

b. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Oleh Pengusaha

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) oleh pengusaha terhadap pekerja/buruh, karena beberapa hal, yaitu:

- 1) Pelanggaran perjanjian kerja/peraturan perusahaan/perjanjian kerja Bersama.

Pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena pelanggaran yaitu:

- a) Jika seorang buruh/pekerja menyalahgunakan pengaturan yang ditentukan dalam pemahaman/perjanjian kerja, pedoman organisasi atau perjanjian kerja bersama, pengusaha dapat memecat

hubungan kerja setelah SP pertama, kedua, dan ketiga diberikan kepada pekerja/pekerja yang bersangkutan berturut-turut.

- b) Surat-surat peringatan tersebut di atas sah untuk masing-masing batas waktu setengah tahun (6 bulan), kecuali jika dalam hal apapun ditentukan dalam perjanjian kerja, pedoman organisasi atau perjanjian kerja gabungan.
 - c) Buruh/pekerja yang mengalami akhir usaha, mendapat pesangon, tip penghargaan kerja, dan kompensasi sesuai kualifikasi.
- 2) Pelanggaran atau kesalahan berat.

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja atas pelanggaran atau kesalahan berat yang telah dilakukan oleh pekerja/buruh. Namun pihak perusahaan harus memastikan bahwa pelanggaran atau kesalahan berat tersebut benar-benar terjadi dan harus disertai pembuktian yang sah, pembuktian tersebut dapat berupa:

- a) Pekerja/buruh tertangkap tangan.
 - b) Ada pengakuan dari buruh/pekerja yang bersangkutan.
 - c) Bukti lain seperti laporan episode kejadian yang dibuat oleh para pihak di organisasi yang bersangkutan dan didukung oleh sekitar dua saksi
- 3) Pegawai/karyawan ditahan aparat kepolisian.

Atasan dapat memutus hubungan usaha buruh/pekerja, jika buruh/pekerja dididuk pihak berwenang karena dikaitkan dengan melakukan kesalahan tindak pidana, bukan atas dasar pengaduan, pelaku usaha tidak wajib membayar upah tetapi wajib memberikan bantuan kepada keluargakelompok pekerja/buruh yang berubah menjadi orang yang bersangkutan sebagai tanggungan, dengan ketentuan:

- a) Satu tanggungan mendapat 25% dari upah.
 - b) Dua tanggungan mendapat 35% dari upah.
 - c) Tiga tanggungan mendapat 45% dari upah.
 - d) Empat tanggungan atau lebih mendapat 50 % dari upah.
- 4) Pekerja terjerat kasus pidana.

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja setelah 6 bulan pekerja/buruh tidak dapat melakukan pekerjaannya, karena yang

bersangkutan dalam proses perkara pidana. Namun ada syarat yang harus dipenuhi, yaitu:

- a) Jika pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum masa enam bulan, dan pekerja dinyatakan tidak bersalah, pengusaha wajib memperkerjakan kembali pekerja yang bersangkutan.
- b) Jika pengadilan memutuskan perkara sebelum enam bulan dan pekerja yang bersangkutan dinyatakan bersalah maka pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja kepada pekerja/buruh tersebut tanpa harus mendapatkan penetapan dari pengadilan hubungan industrial. Sedangkan hak pekerja/buruh yang terkena pemutusan hubungan kerja karena terjerat kasus pidana mendapat uang penghargaan masa kerja dan uang pengganti hak, pengusaha wajib membayar kepada pekerja/buruh yang mengalami pemutusan hubungan kerja.

5) Perubahan status perusahaan.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) oleh pengusaha terhadap pekerja/buruh yang disebabkan oleh perubahan status perusahaan. Terbagi menjadi dua yaitu:

- a) Karena perubahan status, penggabungan, peleburan atau perubahan kepemilikan perusahaan/organisasi dan buruh/pekerja tidak bersedia melanjutkan hubungan yang berfungsi, maka pekerja/pekerja memenuhi syarat untuk satu kali pesangon, satu kali uang penghargaan kerja serta uang pengganti hak.
- b) Karena perubahan kedudukan, konsolidasi atau peleburan perusahaan dan pengusaha tidak mau mengakui pekerja/buruh di organisasinya, maka tenaga kerja/pekerja tersebut berhak mendapatkan uang pesangon dua kali, sekali uang penghargaan masa kerja dan uang pengganti hak.

6) Perusahaan tutup.

Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena perusahaan tutup, terbagi menjadi dua yaitu:

- a) Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena Perusahaan mengalami kemalangan yang tak berkesudahan selama dua tahun, atau keadaan kahar (*force majeure*), karena buruh/pekerja memenuhi

syarat untuk satu kali pesangon, satu kali uang penghargaan masa kerja, dan penggantian hak.

- b) Pemutusan hubungan kerja (PHK) Bukan karena mereka telah mengalami kerugian selama dua tahun berturut-turut atau bukan karena keadaan terpaksa (force majeure), namun organisasi tersebut telah melakukan efektivitas, dengan memberikan buruh/pekerja yang memenuhi syarat untuk dua kali pesangon, satu kali uang penghargaan, dan penggantian hak.

7) Perusahaan pailit.

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) terhadap pekerja/buruh karena pailit, memberikan ketentuan bahwa buruh/pekerja memenuhi syarat untuk satu kali pesangon, satu kali uang penghargaan dan uang penggantian hak..

8) Pekerja/buruh mangkir dari pekerjaannya.

Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) disebabkan pekerja/buruh mangkir dari pekerjaannya selama lima hari kerja atau lebih secara berturut-turut tanpa keterangan tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah dan telah dipanggil oleh pengusaha dua kali secara patut dan tertulis. Pemutusan hubungan kerja (PHK) ini terhadap pekerja/buruh karena dikualifikasikan mengundurkan diri dari perusahaan.

Adapun keterangan tertulis dengan bukti yang sah harus diserahkan paling lambat pada hari pertama pekerja/buruh masuk bekerja dan yang bersangkutan berhak mendapatkan uang penggantian hak dan diberikan uang pisah yang besarnya dan pelaksanaannya diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

6. Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) Oleh Pekerja/Buruh

a. Pekerja/buruh mengundurkan diri

- 1) Pekerja/buruh yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri, memperoleh uang penggantian hak.
- 2) Bagi pekerja/buruh yang mengundurkan diri atas kemauan sendiri.
- 3) Pekerja/buruh yang mengundurkan diri harus memenuhi syarat:

- a) Mengajukan permohonan pengunduran diri secara tertulis, selambat-lambatnya tiga puluh hari sebelum tanggal mulai pengunduran diri.
 - b) Tidak terikat dalam ikatan dinas.
 - c) Tetap melaksanakan kewajiban sampai tanggal pengunduran diri.
- b. Pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan alasan pengunduran diri atas kemauan sendiri dilakukan tanpa penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial.
- c. Pengusaha melakukan pelanggaran atau kejahatan

Karyawan/buruh dapat mengajukan pemutusan hubungan jika pengusaha melakukan perbuatan sebagai berikut:

- 1) Menganiaya, menghina secara kasar atau melakukan ancaman yang membahayakan pekerja/buruh, anggota keluarga pekerja/buruh atau anggota rumah tangga pekerja/buruh.
- 2) Melakukan bujukan kepada pekerja/buruh, anggota keluarga atau anggota rumah tangga pekerja/buruh untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan undang-undang.
- 3) Berulang kali tidak membayar upah pekerja pada waktunya.
- 4) Tidak memenuhi syarat atau tidak melakukan kewajiban yang ditetapkan dalam kesepakatan kerja.

7. Prosedur Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Pengakhiran hubungan kerja harus mendapat penetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI). Dalam hal tidak ada kesepakatan diantara pengusaha dan pekerja/buruh mengenai pengakhiran hubungan kerja, maka pengusaha hanya dapat memutuskan hubungan kerja dengan pekerja/buruh setelah memperoleh penetapan dari Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI).

Namun demikian, dalam prakteknya tidak selalu pemutusan hubungan kerja (PHK) ditetapkan lewat keputusan Lembaga PPHI, karena adakalanya pengakhiran hubungan kerja tersebut dapat diselesaikan dan disepakati oleh pengusaha dan pekerja/buruh lewat musyawarah mufakat. Penggunaan Instrumen Lembaga PPHI justru digunakan jika masalah pengakhiran hubungan kerja tersebut tidak mendapat persetujuan/kesepakatan dari kedua belah pihak (pengusaha dan pekerja/buruh) atau salah satu pihak. Ketidaksepakatan

tersebut bisa menyangkut pemutusan hubungan kerja (PHK) itu sendiri dan atau bisa juga menyangkut akibat hukum dari pemutusan hubungan kerja (PHK).

Beberapa jenis pemutusan hubungan kerja (PHK) yang tidak memerlukan penetapan Lembaga PPHI, diantaranya adalah:

- a. Pekerja/buruh mengundurkan diri.
- b. Pekerja/buruh mangkir selama 5 (lima) hari berturut-turut atau lebih.
- c. Pekerja/buruh dalam masa percobaan.
- d. Pekerja yang berakhir masa kontrak kerja.

Edy Sutrisno (2007: 28) "Mengatakan bahwa jika terjadi perselisihan pemutusan hubungan kerja (PHK) berikut dengan akibat hukumnya, maka penyelesaiannya dapat diupayakan melalui mekanisme:

a. Penyelesaian Secara Bipartit

Setiap perselisihan hubungan industrial, apapun jenis perselisihannya, wajib untuk terlebih dahulu diupayakan penyelesaian secara bipartit.

Penyelesaian perselisihan industrial lewat mekanisme bipartit, mengatur:

- 1) Penyelesaian hubungan industrial wajib diupayakan penyelesaiannya terlebih dahulu melalui perundingan bipartit secara musyawarah kekeluargaan untuk mencapai mufakat.
- 2) Penyelesaian perselisihan melalui bipartit harus diselesaikan paling lama 30 (tiga puluh) hari kerja sejak dimulainya perundingan.
- 3) Apabila dalam jangka waktu 30 (tiga puluh) hari kerja salah satu pihak menolak untuk berunding atau telah dilakukan perundingan tetapi tidak mencapai kesepakatan, maka perundingan bipartit dianggap gagal.
- 4) Dalam hal perundingan bipartit gagal, maka salah satu pihak atau para pihak dapat mencatatkan perselisihannya kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat dengan melampirkan bukti bahwa upaya penyelesaian melalui bipartit telah dilakukan.
- 5) Setiap perundingan bipartit harus dibuatkan risalah perundingan yang ditandatangani oleh para pihak.
- 6) Risalah perundingan sekurang-kurangnya memuat:

- a) Nama lengkap dan alamat para pihak
 - b) Tanggal dan tempat perundingan
 - c) Pokok masalah atau alasan perselisihan
 - d) Pendapat para pihak
 - e) Kesimpulan atau hasil perundingan
 - f) Tanggal serta tanda tangan para pihak yang melakukan perundingan
- 7) Bilamana dalam perundingan bipartit tercapai kesepakatan, maka dibuatkan perjanjian bersama yang ditandatangani oleh para pihak. Dan perjanjian bersama ini kemudian didaftarkan oleh para pihak pada Pengadilan Hubungan Industrial pada pengadilan negeri di wilayah para pihak mengadakan perjanjian bersama.
 - 8) Bilamana perjanjian bersama tersebut tidak dilaksanakan oleh salah satu pihak, maka pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi kepada Pengadilan Hubungan Industrial pada pengadilan negeri di wilayah perjanjian bersama didaftarkan.
 - 9) Dalam hal permohonan eksekusi berdomisili di luar pengadilan negeri tempat perjanjian bersama didaftarkan, maka permohonan eksekusi dapat diajukan melalui Pengadilan Hubungan Industrial di wilayah domisili pemohon eksekusi untuk diteruskan ke Pengadilan Hubungan Industrial pada pengadilan negeri yang berkompeten melaksanakan eksekusi”.
- b. Penyelesaian Melalui Mediasi

Dalam hal tujuan pertanyaan tidak dapat diselesaikan melalui pertukaran bipartit, maka tahapan selanjutnya adalah mencari penyelesaian melalui intervensi. Penyelesaian perdebatan melalui syafaat dilakukan oleh orang-orang tengah yang berada di setiap jabatan organisasi yang bertanggung jawab di bidang perburuhan.

Sistem tujuan pertanyaan melalui syafaat dilaksanakan dengan mengikuti pengaturan sebagai berikut:

- 1) Penyelesaian melalui mediasi dilakukan selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari kerja sejak ditetapkannya penyelesaian debat.
- 2) mediator dapat memanggil saksi atau saksi ahli untuk hadir pada pertemuan untuk diminta dan mendengar pernyataan mereka.
- 3) Apabila tercapai kesepakatan dalam sidang mediasi, maka dibuatlah kesepakatan bersama yang disahkan oleh majelis yang dilihat oleh majelis dan dilihat oleh perantara untuk didaftarkan pada Pengadilan

Hubungan Industrial pada pengadilan negeri wilayah di lingkungan pengadilan.

- 4) Jika kesepakatan tidak tercapai dalam mediasi, mediator akan memberikan anjuran tertulis.
- 5) mediator harus memberikan usul selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari setelah sidang mediasi diadakan.
- 6) pihak yang berselisih harus menyampaikan tanggapan atau jawaban yang tersusun atas saran arbiter selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari setelah usul peralihan diperoleh.
- 7) Jika pertemuan tanya jawab tidak memberikan reaksi atau jawaban yang tertulis, dianggap telah mengabaikan gagasan mediator.
- 8) Apabila pihak-pihak yang berselisih dapat menerima usul mediator, maka pada waktu itu selambat-lambatnya 3 (tiga) hari terakhir harus dibuatkan perjanjian bersama untuk didaftarkan pada Pengadilan Hubungan Industrial pada pengadilan wilayah di Pengadilan Negeri di wilayah domisili hukum pihak-pihak untuk memperoleh akta pendaftaran.
- 9) jika kesepakatan tidak tercapai atau berpotensi majelis menolak gagasan peralihan, salah satu pihak dapat melanjutkan penyelesaian dengan mengajukan permohonan/keberatan ke Pengadilan Hubungan Bisnis di pengadilan wilayah di tempat pihak-pihak yang berselisih.

c. Penyelesaian Melalui Konsiliasi

Jika upaya penetapan melalui mediasi gagal, maka pihak-pihak berselisih memiliki 2 (dua) pilihan penyelesaian tambahan, yaitu yakni lewat mekanisme konsiliasi atau Pengadilan Hubungan business. Penyelesaian perbedaan pendapat pemutusan hubungan kerja (PHK) dapat diselesaikan melalui konsiliasi bilamana pihak-pihak yang berselisih tanpa henti menyetujui untuk memilih alat ini.

Penyelesaian perdebatan melalui konsiliasi diselesaikan oleh seorang konsiliator yang terdaftar pada kantor instansi yang bertanggungjawab di bidang ketenagakerjaan. Dalam hal mediator adalah pegawai pemerintah di kantor yang bertanggung jawab atas bidang ketenagakerjaan, maka konsiliator adalah seseorang yang dianggap memiliki kemampuan dan keterlibatan dalam bidang penyediaan tenaga kerja yang kemudian dipilih sebagai konsiliator.

Penyelesaian perselisihan dilakukan dengan mengikuti pengaturan sebagai berikut:

- 1) sidang konsiliasi pertama harus diadakan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari setelah konsiliator menerima ajakan penyelesaian perselisihan.
- 2) Penyelesaian melalui konsiliasi diselesaikan selambat-lambatnya 30 (tiga puluh) hari kerja setelah konsiliator menerima permintaan penyelesaian perselisihan.
- 3) Konsiliator dapat memanggil saksi atau saksi ahli untuk tersedia pada pertemuan konsiliasi untuk diminta dan mendengarkan pernyataan mereka.
- 4) Apabila dalam sidang konsiliasi tercapai kesepakatan, maka dibuatlah kesepakatan bersama yang disahkan oleh pihak-pihak berselisih dan disaksikan konsiliator untuk didaftarkan pada Pengadilan Hubungan Industrial pada pengadilan wilayah dalam lingkup sidang-sidang.
- 5) jika tidak tercapai kesepakatan, konsiliator akan memberikan usulan yang tertulis, selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja setelah sidang konsiliasi diadakan.
- 6) Pihak-pihak yang berselisih diberikan selambat-lambatnya 10 (sepuluh) hari kerja setelah usulan diterima untuk memberikan tanggapan/reaksi terhadap gagasan konsiliator.
- 7) Dalam rentang waktu yang ditentukan, perkumpulan yang tidak memberikan tanggapan akan dianggap menolak usul konsiliator.
- 8) jika musyawarah menyetujui usul yang disusun oleh konsiliator, maka selambat-lambatnya (tiga) hari kerja setelah usul tersebut disahkan, musyawarah tersebut sepakat secara keseluruhan untuk didaftarkan di Pengadilan Hubungan Bisnis di pengadilan negeri wilayah domisili hukum pihak-pihak yang berselisih.
- 9) apabila kesepakatan penyelesaian melalui konsiliasi tidak tercapai dan selain itu pihak-pihak menolak gagasan konsiliator, maka salah satu pihak atau para pihak dapat mengupayakan penyelesaian perselisihan dengan cara mengajukan permohonan/gugatan ke Pengadilan Hubungan commercial pada pengadilan negeri di wilayah domisili hukum pihak-pihak yang sedang berkonflik.

d. Penyelesaian Melalui Pengadilan Hubungan Industrial

Pengadilan Hubungan Industrial adalah muara atau akhir dari perkembangan proses penyelesaian perdebatan hubungan industrial. Pengadilan Hubungan Industrial merupakan retret terakhir dengan asumsi instrumen PPHI yang diberikan, misalnya bipartit, intervensi, peredaan, diskresi, belum menciptakan penyelesaian yang dapat diakui dalam pertemuan tanya jawab.

Untuk argumentasi tentang akhir pekerjaan semacam ini, Pengadilan Hubungan Niaga memiliki kemampuan untuk melihat dan memilih pada tingkat utama, sehingga jika majelis atau salah satu majelis tidak dapat mengakui pilihan yang dibuat oleh majelis. Pengadilan Hubungan Niaga, pihak yang bertanya dapat mengajukan gugatan kasasi ke Mahkamah Agung.

Sistem penyelesaian perselisihan di Pengadilan Hubungan Bisnis melibatkan peraturan prosedural yang sesuai dengan hukum acara yang berlaku di Peradilan Umum. Beberapa pengaturan yang mengatur tata cara penyelesaian pemutusan hubungan kerja (PHK) melalui Pengadilan Hubungan Industrial adalah sebagai berikut:

- 1) Perdebatan hubungan bisnis didokumentasikan dengan Pengadilan Hubungan Komersial di pengadilan negeri yang lingkungannya mencakup tempat spesialis/pekerja bekerja.
- 2) Pihak yang mencatat tuntutan wajib membuat berita acara penyelesaian melalui intervensi atau pendamaian yang telah dilakukan sebelumnya.
- 3) Pihak yang dirugikan dapat mencabut perkaranya kapan saja sebelum pihak yang berperkara memberikan tanggapan.
- 4) Untuk nilai klaim di bawah Rp. 150.000.000,00 (seratus lima puluh juta rupiah), para tergugat bukan karena pengeluaran termasuk biaya eksekusi.
- 5) Serikat pekerja dan asosiasi bisnis dapat bertindak sebagai kuasa hukum yang sah untuk mengadakan prosedur di Pengadilan Hubungan komersil untuk mewakili mereka.
- 6) Pimpinan Pengadilan Negeri dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja setelah gugatan diterima, harus membentuk Majelis Hukum yang terdiri dari 1 (satu) orang hakim sebagai pengurus dan 2 (dua) orang ad-hoc yang memutuskan sebagai anggota majelis.

- 7) Dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja setelah penetapan majelis hakim, pengurus majelis hakim dapat mengadakan sidang pertama.
- 8) jika salah satu majelis atau majelis tidak dapat menghadirisidang tanpa alasan yang sah, maka ketua majelis hakim akan memutuskan hari sidang berikutnya.
- 9) Hari sidang berikutnya diselesaikan selambat-lambatnya 7 (tujuh) hari sejak tanggal penundaan.
- 10) Penundaan sidang karena ketidakhadiran salah satu majelis hanya dapat diberikan sebanyak-banyaknya 2 (dua) kali penundaan.
- 11) Jika pertemuan-pertemuan itu ada pada saat pendahuluan tiba, maka interaksi mengikuti tahapan-tahapan sidang sesuai dengan pengaturan KUHAP, mulai jawaban, duplik, replik, pembuktian hingga pengambilan keputusan.
- 12) jika pelaku bisnis tidak memberikan kompensasi dan hak istimewa yang berbeda yang biasanya didapatkan oleh buruh/pekerja, maka hakim ketua harus segera menjatuhkan putusan sela berupa perintah kepada pengusaha untuk membayar upah dan kebebasan lain yang biasanya didapat oleh pekerja/buruh.
- 13) Majelis hakim berkomitmen untuk menyelesaikan perselisihan PHK dalam waktu paling lambat 50 (lima puluh) hari kerja sejak pendahuluan pendahuluan.
- 14) Panitera pengganti Pengadilan Hubungan Industrial, dalam waktu 7 (tujuh) hari kerja setelah putusan majelis hakim dibacakan, kemungkinan besar akan menyampaikan putusan kepada pihak yang tidak hadir dalam sidang pengambilan keputusan.
- 15) Dan paling lambat 14 (empat belas) hari kerja setelah putusan tersebut ditandatangani, Panitera muda harus sudah menerbitkan Salinan putusan.
- 16) salinan putusan tersebut harus diserahkan ke pihak-pihak yang berselisih selambatnya 7 (tujuh) hari setelah diberikan.
- 17) ketua majelis hakim dapat memberikan putusan yang dapat dilaksanakan terlebih dahulu, meskipun putusan itu diajukan untuk perlawanan atau kasasi.
- 18) mengenai putusan majelis hakim, dapat diajukan permohonan kasasi dapat diajukan ke Mahkamah Agung dalam waktu selambat-lambatnya

14 (empat belas) hari kerja, terhitung sejak tanggal putusan dibacakan bagi yang hadir, dan sejak mendapatkan pemberitahuan putusan bagi orang-orang yang tidak hadir.

8. Tahapan Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Menurut Seperti yang ditunjukkan oleh Rukiyah dan Syahrizal (2013) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dapat diantisipasi melalui beberapa fase, sebagai berikut:

a. Antisipasi pemutusan hubungan kerja (PHK)

pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan pilihan terakhir yang dibuat oleh para pengusaha dalam mengatasi persoalan-persoalan di dalam organisasi/perusahaan. Selanjutnya, sebelum akhir pekerjaan, pengusaha harus melakukan tindakan pencegahan.

b. Memberikan pembinaan kepada pekerja/buruh

pengusaha dapat melakukan upaya untuk mencegah PHK, tepatnya dengan memberikan arahan kepada pekerja dengan cara:

- 1) Menyediakan pendidikan dan training atau pindah.
- 2) Memberikan peringatan kepada pekerja/buruh baik yang terekam dalam bentuk hard copy maupun secara lisan. Surat teguran tertulis diberikan kepada pekerja/buruh melalui tiga tahapan, yaitu peringatan pertama, teguran kedua, dan teguran ketiga.

Untuk Untuk masalah tertentu, seorang pekerja dapat segera diberikan teguran terakhir jika selama waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan pekerjaan, buruh/pekerja melakukan hal-hal berikut:

- a) Setelah tiga kali berturut-turut buruh/pekerja sebenarnya tidak akan tunduk pada perintah atau tugas yang sah seperti yang dinyatakan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerjasama.
- b) Kesengajaan atau kecerobohan yang mengakibatkan tidak mampu mengurus pekerjaannya.
- c) Tidak layak untuk menjalankan pekerjaan meskipun telah diusahakan di bidang penugasan saat ini.

- d) Melanggar pengaturan yang ditentukan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan/organisasi atau perjanjian kerjasama yang mungkin dapat dikenakan sanksi peringatan terakhir

c. Merumahkan buruh/pekerja

Sistem pencegahan PHK berikut yang dapat dilakukan oleh atasan adalah dengan merumahkan tenaga buruh/pekerja. Berikut adalah pilihan yang dapat dibuat manajer saat memberhentikan spesialis:

- 1) Buruh tetap mendapatkan upah penuh sebagai upah pokok dan imbalan tetap selama pekerja dirumahkan kecuali jika tidak ditentukan dalam perjanjian kerja, pedoman organisasi atau perjanjian kerja bersama.
- 2) Jika pengusaha lebih suka tidak membayar upah buruh/buruh secara penuh, maka pada saat itu harus dimusyawarahkan dengan pekerja/buruh mengenai berapa upah selama cuti dan jangka waktu para pekerja dirumahkan. Jika kesepakatan tidak tercapai, salah satu pihak mungkin memperdebatkan masalah tersebut dengan menunjuk masalah tersebut ke serikat pekerja.

d. Berikan klarifikasi langsung kepada buruh

Dengan asumsi organisasi sedang menghadapi keadaan darurat keuangan sehingga tidak layak bagi organisasi untuk melakukan aktivitas perusahaan/organisasi dengan menjauhi PHK. maka, pada saat itu, bisnis dapat memberikan penjelasan tentang kondisi organisasi kepada pekerja, sehingga pengusaha dapat membuat langkah-langkah berikut:

- 1) Pengurangan upah dan kantor kerja tingkat atas
- 2) Kurangi shift.
- 3) Membatasi atau menghapus.
- 4) Mengurangi jam kerja.
- 5) Merumahkan atau merumahkan buruh secara bergiliran.
- 6) Tidak memperluas kontrak kerja bagi buruh yang perjanjiannya telah berakhir.
- 7) Menyediakan manfaat bagi individu yang telah memenuhi prasyarat.

9. Komponen Kompensasi Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

Libertus Jehani, Libertus Jehani, (2003, hlm. 37) mengatakan bahwa upah Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) bagi buruh yang upahnya tidak diperoleh secara konsisten (bulanan) ditetapkan sebagai berikut:

- a. Dengan asumsi gaji pekerja dibayarkan atas dasar penghitungan harian, gaji sebulan setara dengan 30 kali gaji setiap hari.
- b. Dengan asumsi upah buruh dibayar berdasarkan perkiraan unit hasil, potongan/borongan atau komisi pembayaran sehari-hari setara dengan upah harian biasa sepanjang 12 bulan terakhir dengan pengaturan tidak boleh persis sama lokal/kota pembayaran terendah yang diizinkan sebagaimana yang telah ditentukan.
- c. Khusus untuk upah buruh yang mengandalkan kondisi cuaca dan upahnya mengandalkan upah borongan, perhitungan satu bulan tidak sepenuhnya diselesaikan dari kompensasi normal. sepanjang tahun sebelumnya.

Edy Sutrisno Sidabutar, SH., (2007, hlm. 44) mengatakan bahwa kompensasi diberikan kepada pekerja/buruh yang memutuskan hubungan usahanya dengan asosiasi yang terdiri dari:

- a. Pesangon
- b. Uang Penghargaan masa kerja
- c. Pelunasan Hak, yang terdiri dari:
- d. Uang pisah, berapa yang sesuai dengan perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau peraturan kerja bersama.

Pengaturan Perhitungan Besaran Pesangon

- a. Perhitungan pesangon yang belum diselesaikan seluruhnya sebagai berikut:
 - 1) Waktu kerja di bawah satu tahun setara dengan upah satu bulan.
 - 2) Jangka waktu bantuan adalah satu tahun atau lebih namun di bawah dua tahun setara dengan upah dua bulan.
 - 3) Waktu/masa kerja dua tahun atau lebih namun di bawah tiga tahun adalah upah tiga bulan.
 - 4) Jangka waktu tiga tahun atau lebih tetapi di bawah empat tahun adalah upah empat bulan.

- 5) Waktu kerja empat tahun atau lebih namun di bawah lima tahun sebesar upah lima bulan.
- 6) Lima tahun kerja atau lebih tetapi di bawah enam tahun sebesar 6 bulan upah.
- 7) Waktu kerja enam tahun atau lebih namun di bawah tujuh tahun adalah upah tujuh bulan.
- 8) Masa kerja tujuh tahun atau lebih namun di bawah delapan tahun setara dengan delapan bulan upah.
- 9) Masa kerja delapan tahun atau lebih namun di bawah sembilan tahun adalah upah sembilan bulan. (UU Ketenagakerjaan, pasal 156 ayat 3)

b. Ketentuan Penghitungan Uang Penghargaan Masa Kerja

Pekerja ter-PHK Buruh yang diberhentikan yang memenuhi syarat untuk waktu pemberian uang penghargaan adalah buruh yang telah bekerja 3 tahun atau lebih. Besarnya uang penghargaan masa kerja ditetapkan sebagai berikut:

- 1) Waktu kerja tiga tahun atau lebih namun di bawah enam tahun setara dengan dua bulan.
- 2) Waktu kerja enam tahun atau lebih namun di bawah sembilan tahun adalah upah tiga bulan.
- 3) Masa kerja sembilan tahun atau lebih namun di bawah 12 tahun adalah upah empat bulan.
- 4) Waktu kerja 12 tahun atau lebih namun di bawah 15 tahun sama dengan upah lima bulan.
- 5) Waktu kerja 15 tahun atau lebih namun di bawah 18 tahun sebesar upah setengah tahun.
- 6) Waktu kerja 18 tahun atau lebih namun di bawah 21 tahun setara upah tujuh bulan.
- 7) Waktu kerja 21 tahun atau lebih namun di bawah 24 tahun setara dengan delapan bulan upah.
- 8) Masa kerja 24 tahun atau lebih adalah 10 bulan upah, sebagaimana dalam Pasal 156 ayat 3 UU Ketenagakerjaan.

c. Pengaturan Perhitungan Denda penggantian Hak

Buruh yang di-PHK bisa mendapatkan bayaran untuk haknya yang meliputi:

- 1) Cuti tahunan yang belum diambil dan belum jatuh.
- 2) pengeluaran atau ongkos untuk mengembalikan pekerja dan keluarganya ke tempat di mana pekerja tersebut diakui bekerja.
- 3) Penggantian tempat tinggal serta pengobatan dan perawatan ditetapkan sebesar 15% dari uang pesangon atau hibah tunai bagi individu yang menangani masalah dan kondisi tersebut.
- 4) hak lain yang berbeda ditentukan dalam rencana peraturan bisnis,
- 5) pedoman organisasi atau pengaturan kerja bersama.

C. LATIHAN SOAL

1. Sebutkan unsur- unsur apa saja yang ada dalam pemutusan hubungan kerja!
2. Sebutkan alasan-alasan perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerjanya?
3. Sebutkan kompensasi apa saja yang di dapatkan oleh pekerja jika perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja tersebut!
4. Sebutkan keuntungan bagi seorang pekerja yang masuk dalam serikat pekerja!
5. Jelaskan bagaimana tahapan perusahaan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap karyawannya!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Danang Sunyoto, S.H., S.E., M.M., 2014, Juklak PHK Petunjuk Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja, Penerbit Pustaka Yustisia, Yogyakarta.
- Edy Sutrisno Sidabutar, 2007, Pedoman Penyelesaian PHK, Penerbit Elpress, Jakarta.
- Eka Sumaryati & Tini K, 2013, Tahukah Anda? Tentang PHK dan Pesangon, Penerbit Dunia Cerdas, Jakarta
- F.X. Djumialdji, 2008, Perjanjian Kerja, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta.
- Hani Subagio, 2008, Hukum Perburuhan, Edisi ke-1, Penerbit Wimaya Press UPN Veteran, Yogyakarta.
- Jehani, Libertus, 2007, Panduan Hukum Pekerja: Hak-Hak Pekerja Bila Di-PHK, Visimedia Pustaka, Jakarta.
- Marbun, Rocky, 2010, Jangan Mau Di-PHK Begitu Saja, Visimedia Pustaka, Jakarta.
- Ari Hermawan, 2019, Penyelesaian Sengketa Hubungan Industrial, UII Press Yogyakarta.
- Payaman J. Simanjuntak, 2011, Manajemen Hubungan Industrial, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta.
- Iman Soepomo, 2020, Hukum Perburuhan Bidang Hubungan Kerja, cetakan kelima, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Rukiyah dan Darda Syahrizal, 2013, Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Aplikasinya, Penerbit Dunia Cerdas, Jakarta.

UU. No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

UU. No. 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.

Zainal Asikin, dkk., 2010, Dasar-dasar Hukum Perburuhan, Penerbit Raja Grafindo
Indonesia, Jakarta.

GLOSARIUM

Alih Tugas Produktif (ATP) = keinginan otoritas organisasi untuk menempatkan pegawai dalam posisi yang ditunjukkan oleh keahliannya.

Behaviors = sikap atau keadaan dari hasil pelatihan terhadap pekerjaan tersebut.

Bonus = tambahan, misalnya hadiah Idul Fitri, Natal dan Tahun Baru, hadiah ulang tahun, hadiah tunjangan organisasi dan lain-lain

Cost effectivity: = jumlah keuangan yang dikeluarkan pada saat pelatihan

Demosi = perpindahan pegawai dari satu posisi dari tingkat yang tinggi menuju yang terendah

Downward Move = penugasan pegawai pada posisi yang membutuhkan sedikit tanggung jawab dan wewenang.

FSPS = Federasi Serikat Pekerja Singaperbangsa

Hallo effect = Evaluasi penilaian atas pelaksanaan pekerja semuanya bergantung hanya pada satu atau beberapa perspektif.

ILO = international Labour enterprise)

Insentif = imbalan/penghargaan yang diberikan untuk menginspirasi pekerja agar daya guna kerjanya tinggi, sifatnya tidak tepat dan sewaktu-waktu.

Job Enlargement = pemberian tugas dan tanggung jawab baru pada pegawai.

KASBI = Kongres Aliansi Serikat Buruh Indonesia

Keandalan = kapasitas untuk memenuhi atau mematuhi pedoman, dorongan, perhatian, tak kenal lelah, dan partisipasi.

Kompensasi finansial = pembayaran dibayar sebagai uang tunai

Kompensasi non finansial = pembayaran yang tidak berupa uang tunai.

KSPI = Konfederasi Serikat Pekerja Indonesia

Kualitas kerja = Mutu pekerjaan dilihat dari prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

Kuantitas kerja = jumlah pekerjaan yang menghasilkan pemahaman dengan waktu yang tersedia.

Learning = Informasi yang digunakan untuk mengetahui kemampuan peserta dari pelatihan.

Merit System = Mutasi pegawai berdasarkan kualifikasi, kompetensi, dan kinerja semua pegawai secara objektif.

Metode peristiwa kritis = teknik evaluasi yang menitikberatkan pada cara berperilaku kritis atau kejadian dasar, baik cara berperilaku/insiden positif maupun cara berperilaku/insiden negative.

Mutasi horizontal (Job Rotation/transfer = pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi sebanding lainnya tanpa diikuti oleh kenaikan atau pengurangan jabatan.

Mutasi Vertikal = pemindahan pegawai pada posisi satu ke posisi lain baik promosi (menaikkan jabatan) maupun demosi (penurunan jabatan).

Organizational result:= suatu pengumpulan info untuk mengetahui efek dari pelatihan sebelum dan sesudah.

Pelatihan keahlian (skills training) = pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi.

Pelatihan lintas fungsional = pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

Pelatihan tim = sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja

Pelatihan ulang (retraining) = pelatihan keahlian

Penilaian kinerja 360 Derajat = teknik penilaian eksekusi representatif yang mencakup banyak pertemuan dari bos, kaki tangan, mitra, bawahan, hingga klien yang diterima memiliki opsi untuk menggambarkan bagaimana pameran pekerja yang bersangkutan akan diberikan penilaian presentasi.

PHK = Pemutusan Hubungan Kerja

PHK= segala pengakhiran, permulaan dari berakhirnya kemampuan membiayai keperluan hidup sehari-hari baginya dan keluarganya,

PPMI = Persatuan Pekerja Muslim Indonesia

Promosi kecil = Memindahkan pegawai dari posisi tingkat kesulitannya rendah ke jabatan lain yang kesulitannya tinggi yang membutuhkan skill tertentu tetapi tidak disertai dengan perluasan kekuasaan, kewajiban dan upah.

Promosi kering. = Memindahkan pegawai dari posisi satu ke posisi lain yang disertai dengan perluasan kekuasaan dan kewajiban tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji.

Reactions = suatu alat ukur untuk mengetahui respon audien tentang pelatihan.

Remedial Transfer = Memindahkan pegawai dari satu posisi ke posisi lain pada pekerjaan yang sama atau berbeda, atas permintaan pegawai

Replacement Transfer = Memindahkan pegawai yang sudah lama masa kerjanya ke posisi lain secara merata untuk menggantikan pekerja.

Seniority System = Mutasi pegawai berdasarkan lamanya pengabdian pegawai terhadap perusahaan termasuk pengalaman kerja dan usia pegawai.

Serikat Pekerja = organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas.

Shift Transfer = Memindahkan pegawai yang sifatnya horizontal dari shif pagi ke shif malam atau sebaliknya dengan yang sama tidak mengalami perubahan.

Sistem borongan = suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa tergantung pada volume pekerjaan dan jangka waktu mengerjakannya.

sistem hasil = besarnya kompensasi ditentukan atas kesatuan unit yang dihasilkan oleh pekerja.

sistem waktu = besarnya pembayaran (gaji, upah) diselesaikan dengan melihat prinsip waktu.

Skala Penilaian (*Rating Scale*), = Metode yang memanfaatkan Skala Penilaian.

Spoil System = mutasi pegawai berdasarkan koneksi,

SPSI = Serikat Pekerja Seluruh Indonesia

SPSI = Serikat Pekerja Seluruh Indonesia

Strategi dengan teknik keputusan terarah = strategi ini berisi penilaian untuk memilih penjelasan yang sesuai dengan pernyataan tentang pekerja yang dievaluasi, artikulasi yang dianggap positif atau negatif.

Strategy checklist = evaluasi kerja yang terdiri dari rangkaian pedoman kerja sebagai penjelasan dengan pertanyaan dan jawaban "ya" atau "tidak"

Teori Discrepancy = Teori ini mengukur kepuasan kerja dengan menghitung selisih antara apa yang diharapkan dari pekerjaan dengan kenyataan yang dirasakan

Teori Equity = teori yang berpendapat seseorang akan merasa puas apabila keadilan ditegakkan.

Teori Need Fulfilment = teori yang menyatakan bahwa kepuasan kerja diukur dari penghargaan yang diterima oleh karyawan.

Teori Social Reference-Group = Teori yang menyatakan harapan, keinginan serta kepentingan merupakan milik individu dalam kelompok dan bukan sebagai individu independen.

Teory Motives, two factor = teori yang Terdapat dua pengukuran yang dilakukan untuk menetapkan kepuasan kerja karyawan yaitu: Faktor *maintenance* atau ketidakpuasan

DAFTAR PUSTAKA

- Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.
- Elbadiansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang, IDRH: Cetakan Kesatu.
- Edy Sutrisno. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana
- M. Ekhsan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kin 13(1), 1-13 in Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan.
- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, R., & Hasibuan, S. S. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT DUTA LOGISTIK ASIA BATAM. BENING, 8(1), 109.
- Hasibuan, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jepry, J., & Mardika, N. H. (2020). PENGARUH KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PANA LANTAS SINDO EKSPRESS. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 8(1).
- Marjanuardi, L., & Ratnasari, S. L. (2019). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LOYALITAS, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN RAUDLATUL QURAN BATAM. Jurnal Benefita, 4(3), 560-569..
- Rivai. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rampisela, V. A., & Lumintang, G. G. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA

- KARYAWAN PT DAYANA CIPTA. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, eight(1)
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (6 ed.). Jakarta: Pranada Media Group.
- Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 9(2), 299-319.
- Sutoro, M. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta. Jurnal Ekonomi Efektif, 2(1)
- Thamrin, T., & Subarkah, I. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah. Jurnal Disrupsi Bisnis,
- Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2004). Competency - Based Human Resources Management. Palo Alto, California: Davies Black Publishing.
- Dessler (2015). Manajemen sumber Daya Manusia Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Donni Juni Priansa, (2014) Perencanaan & Pengembangan SDM. Bandung: Alfabeta.
- Mathias, Jackson. (2003). Human Resources Management, New York: Thompson.
- Mathias, R.L., J.H. Jackson, S.R. Valentine, dan P.A.Meglich. (2017). Human Resources Management. Boston: Cengage Learning.
- Pynes, J.E. (2004). Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations (second Edition). San Fransisco: Jossey Bass
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. dan Coutler, Mary A. (2015). Management (Thirteenth Edition). Essex: Pearson Education Limited.
- Simamora, Bilson. (2001). Memenangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel, Edisi Pertama, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III, Yogyakarta: STIE YKPN.

- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, Hani, 2001, Manajemen, Yogyakarta:BPFE.
- Simamora, Henri, 2006, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:STIE-YKPN.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta:Andi.
- Nawawi, Hadari, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Mangkuprawita, Sjafri, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Bogor:Ghalia Indonesia.
- Jauch, Lawrence, 2000, Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan, Jakarta:Erlangga.
- DeCenzo, David dan Stephen Robbins, (2013). Fundamentals of Human Resource Management, 11th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Furtasan Ali Yusuf, Dr, SE, S,Kom,MM, Budi Ilham Maliki, Dr, S.Pd, MM, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia suatu pendekatan fungsional teoritis dan aplikatif, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor.
- Marwansyah, 2015. MSDM. Jakarta, Alfabeta
- Masram dan Muah, 2015. MSDM, Surabaya, Zifatama Publisher.
- Moekijat. Drs 2007. Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai. Bandung.Penerbit Mandar Maju.
- Nurmasari, 2015, Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir PUBLIKa.,Vol.1,No.2,Oktober,hal 268-281 (2015)
- Riane Johnly Pio, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Kariri. Seminar Nasional TIK dan Ilmu Social STMIK Bumigora, 10 Oktober 2017. ISBN: 978-602-17488-2-4
- Sadili. Samsudin 2010. MSDM. Bandung, Pustaka Setia.
- Siagian, 2015. MSDM. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- M. Muspawi. Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi. Jambi. 2017.
- Wijoyo, Hadion. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. 2021.
- Priyo, Marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2013.
- Supardi, Endang. Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai FPEB-UPI Bandung. 2019.
- Widyanti, Rahmi. Manajemen Karier. Rizky Artha Mulia Makassar. 2018.
- Johnly, Riane. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Universitas Sam Ratulangi Manado. 2017
- Edison, Anwar, & Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Mahmudah Enny Widyaningrum & Endang Siswati. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2015. Edisi kesembilan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Safuan & Ismartaya. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi Contoh Implementasi dari Perusahaan Dalam & Luar Negeri. Cetakan kesatu. Bandung: CV. Alfabeta.
- Samsudin, H. Sadili. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-4. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Afifuddin. Cetakan ke 3, Februari 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Ajabar. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bidang Ilmu Manajemen.
- Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Cetakan ke-1. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Kbbi.kemdikbud.go.id. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>
- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.

- Aguinis , Herman. 2013. Performance Management (3rd ed). New Jersey:
- Ardana. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Eko, Widodo Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya
Gadjah Mada University Press
- Hartatik, Puji Indah.(2014). Buku Praktis Mengembangkan SDM. Jogjakarta: Suka Buku
- Pasal 1 ayat 1 Undang- Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja
- Pasal 18 UU Serikat Pekerja/Serikat Buruh tentang Landasan Pembentukan Serikat
Pekerja
- Simanjuntak, (2011). Manajemen Hubungan Industrial (Serikat Pekerja, Perusahaan &
Pemerintah).
- Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja yang tertuang dalam
Pasal 3 tentang fungsi dan Tujuan di dirikannya Serikat Pekerja
- Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, & Wily Arafah, 2015, Manajemen
Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada,
Hlm.640
- Danang Sunyoto.2014, Juklak PHK Petunjuk Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja,
Penerbit Pustaka Yustisia, Yogyakarta.
- Edy Sutrisno, 2007, Pedoman Penyelesaian PHK, Penerbit Elpress, Jakarta.
- Eka Sumaryati & Tini K, 2013, Tahukah Anda? Tentang PHK dan Pesangon, Penerbit
Dunia Cerdas, Jakarta
- F.X. Djumialdji, 2008, Perjanjian Kerja, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta.
- Hani Subagio, 2008, Hukum Perburuhan, Edisi ke-1, Penerbit Wimaya Press UPN
Veteran, Yogyakarta.
- Jehani, Libertus, 2007, Panduan Hukum Pekerja: Hak-Hak Pekerja Bila Di-PHK,
Visimedia Pustaka, Jakarta.
- Marbun, Rocky, 2010, Jangan Mau Di-PHK Begitu Saja, Visimedia Pustaka, Jakarta.
- Prof. Dr. Ari Hermawan, S.H., M.Hum. 2019, Penyelesaian Sengketa Hubungan
Industrial, UII Press Yogyakarta.
- Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak, 2011, Manajemen Hubungan Industrial, Lembaga
Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta.

- Prof. Iman Soepomo, S.H., 2020, Hukum Perburuhan Bidang Hubungan Kerja, cetakan kelima, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Rukiyah dan Darda Syahrizal, 2013, Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Aplikasinya, Penerbit Dunia Cerdas, Jakarta.
- UU. No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- UU. No. 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- Zainal Asikin, dkk., 2010, Dasar-dasar Hukum Perburuhan, Penerbit Raja Grafindo Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2008 .*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Siagian, Sondang P. 1994. *Managemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: BumiAksara.
- Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik*. Sumedang: IPDN Press.
- Nursanti, T.Desy, 2002, Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM , dalam Usmara, A (ed), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, Amara books.
- Yustika Ahmad Erani, 2007, Perekonomian Indonesia, FE UNIBRAW, Malang.
- Wijaya, C. (2017). *Perilaku Organisasi*. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.
- Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. *Jurnal Efisiensi*.
- Munandar. (2002). Psikologi Industri dan Organisasi. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3). *LPSP3*.
- Tumanggor, D. R. (2020). *Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sunarsi, D. (2020). *Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru*. Banten: Desanta Muliavisitama.
- Dr. Meinthiana Indrasari, S. M. (2017). *Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan*. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.
- Robbins, S. (2013). *Organizational Behavior*. United States of America: Prentice Hall.
- Izzati, U. A. (2019). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Surabaya: Bintang.

- Gumiwang, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Shared Services Departement Head di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 1.
- Subyantoro, A. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). *JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN*, 11.
- Dhermawan, A. A. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, 174.
- Diaz-Serrano, L. (2001). Low-pay higher pay and job satisfaction within the European Union empirical evidence from fourteen countries. *Department of Economics and Management*.
- Gazioğlu, Ş. (2002). Job Satisfaction, Work Environment and Relations with Managers in Britain. *ERC Working Papers in Economics*, 8.
- Sunarta, U. (2019). PENTINGNYA KEPUASAN KERJA. *Jurnal Efisiensi Kajian Ilmu Administrasi*, 63-75.
- Widodo. (2010). Model Pengembangan Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 61-73.
- Muayyad, D. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X di Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*.
- Koesmono, H. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. *Jurusan Ekonomi Manajemen*.
- Adinegara, F. (2019). *TINDAK PIDANA PENYALURAN TENAGA KERJA INDONESIA SECARA ILEGAL DIHUBUNGKAN DENGAN UNDANG-UNDANG NOMOR 13 TAHUN 2003 TENTANG KETENAGAKERJAAN JO UNDANG-UNDANG NOMOR 21 TAHUN 2007 TENTANG PEMBERANTASAN TINDAK PIDANA*

- PERDAGANGAN ORANG* (Doctoral dissertation, Fakultas Hukum Universitas Pasundan).
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. *Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan*, 15(1), 42-63.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 3(2), 273-282.
- Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1), 16-30.
- Bahri, S. (2020). *ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI SISWA PADA SMA DAYAH PERBATASAN MINHAJUSSALAM KOTA SUBULUSSALAM* (Doctoral dissertation).
- Hamidi, J., & Christian, C. (2021). *Hukum Keimigrasian bagi orang asing di Indonesia*. Sinar Grafika.
- Hasan, P. (2018). *PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJAKARYAWAN PADA BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA/UMUM PT. DETTA MARINA GARMENT & TEXTILE* (Doctoral dissertation, PERPUSTAKAAN).
- Jusmaliani, Teori Ekonomi Islam, (Yogyakarta: Kreasi Kencana, 2013), cet. ke-1, hal.47)
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). *Manajemen Analisis Jabatan*. Deepublish.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Pinem, J. M. (2019). *Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan) Sumatera Utara* (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).

- Pradipta, Y. (2021). *PERLINDUNGAN HUKUM TENAGA KERJA TETAP YANG BERUBAH MENJADI TENAGA KERJA WAKTU TERTENTU PADA MASA PANDEMI COVID-19 (Studi di PT. Woneel Midas Leathers Tangerang)* (Doctoral dissertation, UPN Jawa Timur).
- Sabrina, R. (2021). *Manajemen sumber daya manusia* (Vol. 1). umsu press.
- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). *Manajemen tenaga kerja Indonesia*. Bumi aksara.
- Suciawanty, L. T. (2019). *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, PENEMPATAN KARYAWAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL (BMT) BINAAN PINBUK TULUNGAGUNG* (Doctoral dissertation, IAIN Tulungagung).

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER**(RPS)**

Program Studi	: Magister Manajemen	Matakuliah/ Kode	: Manajemen Sumber Daya Manusia/ MMJ0013
Prasyarat	: -	Sks	: 3 Sks
Semester	: I (satu)	Kurikulum	: KKNi
Deskripsi Matakuliah	: Mata Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan mata kuliah yang mempelajari tentang bagaimana cara mengatur kehidupan dimuka bumi baik tingkat individu, kelompok, perusahaan, organisasi maupun Lembaga dalam rangka memanfaatkan sumber-sumber yang ada, seperti : sumber daya manusia maupun sumber daya alam serta lingkungan, dalam rangka mencapai tujuan yang diharapkan dan tentunya akan berdampak kepada masyarakat, bangsa dan negara.	Capaian Pembelajaran	: Setelah mempelajari mata kuliah ini mahasiswa mampu menganalisis konsep pengertian Perencanaan, Desain Analisis, Rekrutmen dan Seleksi SDM, Penempatan tenaga kerja, Latihan dan Pengembangan SDM, Perencanaan Karir, Pengembangan Karier, Promosi dan pemindahan, Penilaian Prestasi Kerja, Pemberian kompensasi, Kepuasan Kerja, Serikat Pekerja, dan mampu memberikan rekomendasi Pemutusan Hubungan kerja dengan baik.
Penyusun	: Dr. Mukrodi., S.Sos.I., M.M Dr. Muchlis Catio.,M.M Dr.Moh. Sutoro.,S.E.,M.M.,M.H		

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK BAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Mahasiswa dapat menjelaskan tentang fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia	Ruang lingkup MSDM	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	5.0
2	Mahasiswa dapat menjelaskan Sistem Perencanaan SDM	Sistem Perencanaan SDM	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	5.0
3	Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Desain Pekerjaan dan Analisis Pekerjaan	Desain Pekerjaan dan Analisis Pekerjaan	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
4	Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Rekrutmen dan Seleksi SDM	Rekrutmen dan Seleksi SDM	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
5	Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Penempatan Tenaga kerja	Penempatan Tenaga kerja	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
6	Mahasiswa dapat menjelaskan tentang Latihan dan Pengembangan SDM	Latihan dan Pengembangan SDM	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK BAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Perencanaan Karier	Perencanaan Karier	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
UJIAN TENGAH SEMESTER						
8	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Pengembangan Karier	Pengembangan Karier	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
9	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Promosi dan Pemindahan	Promosi dan Pemindahan	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
10	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Penilaian Prestasi Kerja	Penilaian Prestasi Kerja	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
11	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Pemberian Kompensasi	Pemberian Kompensasi	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	POKOK BAHASAN	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Kepuasan Kerja	Kepuasan Kerja	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
13	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan Serikat Pekerja	Serikat Pekerja	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
14	Mahasiswa mampu memberikan rekomendasi tentang Pemutusan Hubungan Kerja dengan baik.	Pemutusan Hubungan Kerja	Resitasi Diskusi dan Tanya Jawab	Tugas dan latihan	Pemahaman teori dan konsep	7.5
UAS						

Referensi:

Busro, M. (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenadameidia Group.

Dessler, G. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

Elbadiansyah. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang, IDRH: Cetakan Kesatu.

Edy Sutrisno. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana

M. Ekhsan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan, Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kin 13(1), 1-13 in Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan.

- Hamali, Arif Yusuf. 2016. Pemahaman Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, R., & Hasibuan, S. S. (2021). PENGARUH KEPEMIMPINAN, LINGKUNGAN KERJA, DISIPLIN KERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT DUTA LOGISTIK ASIA BATAM. BENING, 8(1), 109.
- Hasibuan, M. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Jepry, J., & Mardika, N. H. (2020). PENGARUH KEDISIPLINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PANA LANTAS SINDO EKSPRESS. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, 8(1).
- Marjanuardi, L., & Ratnasari, S. L. (2019). PENGARUH DISIPLIN KERJA, LOYALITAS, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN YAYASAN RAUDLATUL QURAN BATAM. Jurnal Benefita, 4(3), 560-569..
- Rivai. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari teori Ke Praktik. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Rampisela, V. A., & Lumintang, G. G. (2020). PENGARUH MOTIVASI KERJA, LINGKUNGAN KERJA DAN UPAH TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PT DAYANA CIPTA. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi, eight(1)
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia (6 ed.). Jakarta: Pranada Media Group.
- Sholikhah, S., Simanjuntak, A. S., & Parimita, W. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan Perum Perumnas Kantor Pusat Jakarta Timur. JRMSI-Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia, 9(2), 299-319.
- Sutoro, M. (2019). Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BCA Finance Jakarta. Jurnal Ekonomi Efektif, 2(1)

- Thamrin, T., & Subarkah, I. (2018). Pengaruh Disiplin Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Konveksi Famili Jaya Bobotsari Purbalingga Jawa Tengah. *Jurnal Disrupsi Bisnis*,
- Dubois, D.D., & Rothwell, W.J. (2004). *Competency - Based Human Resources Management*. Palo Alto, California: Davies Black Publishing.
- Dessler (2015). *Manajemen sumber Daya Manusia Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Donni Juni Priansa, (2014) *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Mathias, Jackson. (2003). *Human Resources Management*, New York: Thompson.
- Mathias, R.L., J.H. Jackson, S.R. Valentine, dan P.A.Meglich. (2017). *Human Resources Management*. Boston: Cengage Learning.
- Pynes, J.E. (2004). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations (second Edition)*. San Fransisco: Jossey Bass
- Rivai, Veithzal dan Sagala, Ella Jauvani. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Robbins, Stephen P. dan Coutler, Mary A. (2015). *Management (Thirteenth Edition)*. Essex: Pearson Education Limited.
- Simamora, Bilson. (2001). *Memenaangkan Pasar dengan Pemasaran Efektif dan Profitabel, Edisi Pertama*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Simamora, Henry. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi III*, Yogyakarta: STIE YKPN.
- Suwatno, dan Tjutju Yuniarsih. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Handoko, Hani, 2001, *Manajemen*, Yogyakarta:BPFE.
- Simamora, Henri, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:STIE-YKPN.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta:Andi.

- Nawawi, Hadari, 2005, Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif, Yogyakarta:Gadjah Mada University Press.
- Mangkuprawita, Sjafriz, 2003, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Bogor:Ghalia Indonesia.
- Jauch, Lawrence, 2000, Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan, Jakarta:Erlangga.
- DeCenzo, David dan Stephen Robbins, (2013). Fundamentals of Human Resource Management, 11th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Furtasan Ali Yusuf, Dr, SE, S,Kom,MM, Budi Ilham Maliki, Dr, S.Pd, MM, 2020, Manajemen Sumber Daya Manusia suatu pendekatan fungsional teoritis dan aplikatif, Jakarta, Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Melayu, S.P. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Edisi Revisi). Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Mangkuprawira, 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik (edisi kedua). Ghalia Indonesia: Bogor.
- Marwansyah, 2015. MSDM. Jakarta, Alfabeta
- Masram dan Muah, 2015. MSDM, Surabaya, Zifatama Publisher.
- Moekijat. Drs 2007. Perencanaan dan Pengembangan Karir Pegawai. Bandung.Penerbit Mandar Maju.
- Nurmasari, 2015, Peranan Penting Perencanaan dan Pengembangan Karir PUBLIKA.,Vol.1,No.2,Oktober,hal 268-281 (2015)
- Riane Johnly Pio, 2017. Perencanaan dan Pengembangan Karir. Seminar Nasional TIK dan Ilmu Social STMIK Bumigora, 10 Oktober 2017. ISBN: 978-602-17488-2-4
- Sadili. Samsudin 2010. MSDM. Bandung, Pustaka Setia.
- Siagian, 2015. MSDM. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- M. Muspawi. Menata Pengembangan Karier Sumber Daya Manusia Organisasi. Jambi. 2017.

- Wijoyo, Hadion. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta. 2021.
- Priyo, Marnis. Manajemen Sumber Daya Manusia. 2013.
- Supardi, Endang. Pengembangan Karier Kontribusinya Terhadap Kinerja Pegawai FPEB-UPI Bandung. 2019.
- Widyanti, Rahmi. Manajemen Karier. Rizky Artha Mulia Makassar. 2018.
- Johnly, Riane. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Universitas Sam Ratulangi Manado. 2017
- Edison, Anwar, & Komariyah. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung : Alfabeta.
- Mahmudah Enny Widyaningrum & Endang Siswati. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Pertama. Surabaya: Ubhara Manajemen Press.
- Pusat Bahasa Departemen Pendidikan Nasional. Kamus Besar Bahasa Indonesia. 2015. Edisi kesembilan. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Safuan & Ismartaya. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia Dilengkapi Contoh Implementasi dari Perusahaan Dalam & Luar Negeri. Cetakan kesatu. Bandung: CV. Alfabeta.
- Samsudin, H. Sadili. 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan ke-4. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Afifuddin. Cetakan ke 3, Februari 2019. Manajemen Sumber Daya Manusia, CV Pustaka Setia, Bandung.
- Ajabar. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bidang Ilmu Manajemen.
- Hasibuan, Malayu. 2013. Manajemen Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara.
- Kasmir. 2016. Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik). Cetakan ke-1. Jakarta : PT RajaGrafindo Persada.
- Kbbi.kemdikbud.go.id. Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI). <https://kbbi.kemdikbud.go.id/>

- Veithzal Rivai. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Edisi ke 6, PT. Raja Grafindo Persada, Depok.
- Aguinis , Herman. 2013. Performance Management (3rd ed). New Jersey:
- Ardana. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Eko, Widodo Suparno. 2015. Manajemen Pengembangan Sumber Daya
Gadjah Mada University Press
- Hartatik, Puji Indah.(2014). Buku Praktis Mengembangkan SDM. Jogjakarta: Suka Buku
- Pasal 1 ayat 1 Undang- Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja
- Pasal 18 UU Serikat Pekerja/Serikat Buruh tentang Landasan Pembentukan Serikat Pekerja
- Simanjuntak, (2011). Manajemen Hubungan Industrial (Serikat Pekerja, Perusahaan & Pemerintah).
- Undang-Undang Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja yang tertuang dalam Pasal 3 tentang fungsi dan Tujuan di dirikannya
Serikat Pekerja
- Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, & Wily Arafah, 2015, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Jakarta:
PT. Rajagrafindo Persada, Hlm.640
- Danang Sunyoto.2014, Juklak PHK Petunjuk Pelaksanaan Pemutusan Hubungan Kerja, Penerbit Pustaka Yustisia, Yogyakarta.
- Edy Sutrisno, 2007, Pedoman Penyelesaian PHK, Penerbit Elpress, Jakarta.
- Eka Sumaryati & Tini K, 2013, Tahukah Anda? Tentang PHK dan Pesangon, Penerbit Dunia Cerdas, Jakarta
- F.X. Djumialdji, 2008, Perjanjian Kerja, Penerbit Sinar Grafika, Jakarta.
- Hani Subagio, 2008, Hukum Perburuhan, Edisi ke-1, Penerbit Wimaya Press UPN Veteran, Yogyakarta.

- Jehani, Libertus, 2007, Panduan Hukum Pekerja: Hak-Hak Pekerja Bila Di-PHK, Visimedia Pustaka, Jakarta.
- Marbun, Rocky, 2010, Jangan Mau Di-PHK Begitu Saja, Visimedia Pustaka, Jakarta.
- Prof. Dr. Ari Hermawan, S.H., M.Hum. 2019, Penyelesaian Sengketa Hubungan Industrial, UII Press Yogyakarta.
- Prof. Dr. Payaman J. Simanjuntak, 2011, Manajemen Hubungan Industrial, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI, Jakarta.
- Prof. Iman Soepomo, S.H., 2020, Hukum Perburuhan Bidang Hubungan Kerja, cetakan kelima, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Rukiyah dan Darda Syahrizal, 2013, Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Aplikasinya, Penerbit Dunia Cerdas, Jakarta.
- UU. No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.
- UU. No. 2 Tahun 2004 Tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial.
- Zainal Asikin, dkk., 2010, Dasar-dasar Hukum Perburuhan, Penerbit Raja Grafindo Indonesia, Jakarta.
- Mangkunegara Anwar Prabu. 2008 .Manajemen Sumber Daya Perusahaan. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Siagian, Sondang P. 1994. Managemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: BumiAksara.
- Syafri, Wirman dan Alwi. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Publik. Sumedang: IPDN Press.
- Nursanti, T.Desy, 2002, Strategi Terintegrasi Dalam Perencanaan SDM , dalam Usmara, A (ed), Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta,
- Amara books.
- Yustika Ahmad Erani, 2007, Perekonomian Indonesia, FE UNIBRAW, Malang.
- Wijaya, C. (2017). Perilaku Organisasi. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia.

Sunarta. (2019). Pentingnya Kepuasan Kerja. Jurnal Efisiensi.

Munandar. (2002). Psikologi Industri dan Organisasi. Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi (LPSP3). LPSP3.

Tumanggor, D. R. (2020). Kepuasan Kerja dan Subjective Well-Being dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Sunarsi, D. (2020). Panduan Meningkatkan Kinerja dan Kepuasan Guru. Banten: Desanta Muliavisitama.

Dr. Meinthiana Indrasari, S. M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. Sidoarjo: Indomedia Pustaka.

Robbins, S. (2013). Organizational Behavior. United States of America: Prentice Hall.

Izzati, U. A. (2019). Psikologi Industri dan Organisasi. Surabaya: Bintang.

Gumiwang, S. A. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Shared Services Departement Head di PT. Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandar Udara Internasional Juanda Surabaya. Jurnal Ilmu Manajemen, 1.

Subyantoro, A. (2009). Karakteristik Individu, Karakteristik Pekerjaan, Karakteristik Organisasi dan Kepuasan Kerja Pengurus yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja (Studi pada Pengurus KUD di Kabupaten Sleman). JURNAL MANAJEMEN DAN KEWIRAUSAHAAN, 11.

Dhermawan, A. A. (2012). Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi, dan Kompetensi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali. Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan, 174.

- Diaz-Serrano, L. (2001). Low-pay higher pay and job satisfaction within the European Union empirical evidence from fourteen countries. Department of Economics and Management.
- Gazioğlu, Ş. (2002). Job Satisfaction, Work Environment and Relations with Managers in Britain. ERC Working Papers in Economics, 8.
- Sunarta, U. (2019). PENTINGNYA KEPUASAN KERJA. Jurnal Efisiensi Kajian Ilmu Administrasi, 63-75.
- Widodo. (2010). Model Pengembangan Kepuasan Kerja dengan Kepuasan Keluarga. Jurnal Bisnis dan Ekonomi, 61-73.
- Muayyad, D. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X di Kantor Wilayah II. Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa.
- Koesmono, H. (2005). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Jurusan Ekonomi Manajemen.
- Adinegara, F. (2019). TINDAK PIDANA PENYALURAN TENAGA KERJA INDONESIA SECARA ILEGAL DIHUBUNGKAN DENGAN UNDANG-UNDANG NOMOR 13 TAHUN 2003 TENTANG KETENAGAKERJAAN JO UNDANG-UNDANG NOMOR 21 TAHUN 2007 TENTANG PEMBERANTASAN TINDAK PIDANA PERDAGANGAN ORANG (Doctoral dissertation, Fakultas Hukum Universitas Pasundan).
- Arif, M. (2018). Analisis Rekrutmen dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Oase. Al-Hikmah: Jurnal Agama Dan Ilmu Pengetahuan, 15(1), 42-63.
- Arismunandar, M. F., & Khair, H. (2020). Pengaruh Kompensasi, Analisis Jabatan dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 3(2), 273-282.
- Bahri, S. (2019). Pengaruh Penempatan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, 2(1), 16-30.

- Bahri, S. (2020). ANALISIS KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH UNTUK MENINGKATKAN PRESTASI SISWA PADA SMA DAYAH PERBATASAN MINHAJUSSALAM KOTA SUBULUSSALAM (Doctoral dissertation).
- Hamidi, J., & Christian, C. (2021). Hukum Keimigrasian bagi orang asing di Indonesia. Sinar Grafika.
- Hasan, P. (2018). PENGARUH PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJAKARYAWAN PADA BAGIAN SUMBER DAYA MANUSIA/UMUM PT. DETTA MARINA GARMENT & TEXTILE (Doctoral dissertation, PERPUSTAKAAN).
- Jusmaliani, Teori Ekonomi Islam, (Yogyakarta: Kreasi Kencana, 2013), cet. ke-1, hal.47)
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). Manajemen Analisis Jabatan. Deepublish.
- Luis Marnisah, M. M., Zamzam, H. F., & MM, M. (2021). Manajemen Analisis Jabatan. Deepublish.
- Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 40 Tahun 2018 tentang Pedoman Sistem Merit Dalam Manajemen Aparatur Sipil Negara.
- Pinem, J. M. (2019). Pengaruh Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Jabatan Terhadap Kinerja Pegawai Bappeda (Badan Perencanaan Pembangunan) Sumatera Utara (Doctoral dissertation, Universitas Medan Area).
- Pradipta, Y. (2021). PERLINDUNGAN HUKUM TENAGA KERJA TETAP YANG BERUBAH MENJADI TENAGA KERJA WAKTU TERTENTU PADA MASA PANDEMI COVID-19 (Studi di PT. Woneel Midas Leathers Tangerang) (Doctoral dissertation, UPN Jawa Timur).
- Sabrina, R. (2021). Manajemen sumber daya manusia (Vol. 1). umsu press.
- Sastrohadiwiryo, S., & Syuhada, A. H. (2021). Manajemen tenaga kerja Indonesia. Bumi aksara.

Suciawanty, L. T. (2019). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, PENEMPATAN KARYAWAN DAN PROMOSI JABATAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BAITUL MAAL WA TAMWIL (BMT) BINAAN PINBUK TULUNGAGUNG (Doctoral dissertation, IAIN Tulungagung).

Tangerang Selatan, April 2022

Ketua Program Studi

Ketua Tim Penyusun

Dr. Ir. Sarwani, M.T., M.M.
NIDN. 0406066003

Dr. Mukrodi, S.Sos.I., M.M.
NIDN. 0407027601