

Editor:

Atika Badriatul Alliah

Jenny Agita Zaliany

Widya Tri Hardianti

Syahda Marchella Putri Satrya

Ferdimas Bagus Saputra



# *Manajemen* **SUMBER DAYA MANUSIA**

Nurul Farida | Atika Badriatul Alliah | Jenny Agita Zaliany | Widya Tri Hardianti  
Syahda Marchella Putri Satrya | Ferdimas Bagus Saputra | Novita Ayu Ramadhani  
Nazhwa Nathania Rachmadiani | Putri Gayuh | Nadia Zahwa Widiyani | Vemi Novia Firdianty  
Lexsina Nafa Trisyan | Rahayu Setiya Handiwi | Diah Ayu Nurul Agustin | Siti Nurjanah  
Rizqia Nur Faizah | Shely Apriliya | Ardhya Pramesta Risty Sekar Maharani | Dwi Satriya Putra  
Afindo Anjas Mahmara | Verrell Davino Santiva | Laili Ranglarani | Gea Septa Ulfa Nesa

# *Manajemen* **SUMBER DAYA MANUSIA**

Buku "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)" ini menyajikan panduan komprehensif mengenai aspek-aspek kunci dalam pengelolaan SDM. Mulai dari perencanaan SDM, analisis jabatan, penarikan pegawai, hingga topik seperti pelatihan, pengembangan karier, kompensasi pegawai, motivasi, partisipasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, komunikasi pegawai, konflik dan stres kerja, hingga keselamatan dan kesehatan kerja. Buku ini merinci konsep-konsep tersebut dengan jelas, memberikan pemahaman mendalam tentang tugas-tugas manajemen sumber daya manusia dan memberikan petunjuk praktis untuk pengelolaan efektif di berbagai aspek. mengoptimalkan peran strategis SDM untuk mencapai organisasi yang dinamis, inovatif, dan berkelanjutan. Buku ini menjadi panduan komprehensif bagi praktisi dan mahasiswa yang tertarik memahami serta mengimplementasikan konsep-konsep MSDM dalam konteks organisasi mereka.



☎ 0858 5343 1992  
✉ eurekamediaaksara@gmail.com  
📍 Jl. Banjaran RT.20 RW.10  
Bojongsari - Purbalingga 53362



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Nurul Farida  
Atika Badriatul Alliah  
Jenny Agita Zaliany  
Widya Tri Hardianti  
Syahda Marchella Putri Satrya  
Ferdimas Bagus Saputra  
Novita Ayu Ramadhani  
Nazhwa Nathania Rachmadiani  
Putri Gayuh  
Nadia Zahwa Widiyani  
Vemi Novia Firdianty  
Lexsina Nafa Trisyan  
Rahayu Setiya Handiwi  
Diah Ayu Nurul Agustin  
Siti Nurjanah  
Rizqia Nur Faizah  
Shely Apriliya  
Ardhya Pramesta Risty Sekar Maharani  
Dwi Satriya Putra  
Afindo Anjas Mahmara  
Verrell Davino Santiva  
Laili Ranglarani  
Gea Septa Ulfa Nesa



**eureka**  
**media aksara**

**PENERBIT CV. EUREKA MEDIA AKSARA**

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Penulis** : Nurul Farida; Atika Badriatul Alliah; Jenny Agita Zaliany; Widya Tri Hardianti; Syahda Marchella Putri Satrya; Ferdimas Bagus Saputra; Novita Ayu Ramadhani; Nazhwa Nathania Rachmadiani; Putri Gayuh; Nadia Zahwa Widiyani; Vemi Novia Firdianty; Leksina Nafa Trisyan; Rahayu Setiya Handiwi; Diah Ayu Nurul Agustin; Siti Nurjanah; Rizqia Nur Faizah; Shely Apriliya; Ardhya Pramesta Risty Sekar Maharani; Dwi Satriya Putra; Afindo Anjas Mahmara; Verrell Davino Santiva; Laili Ranglarani; Gea Septa Ulfa Nesa

**Editor** : Atika Badraitul Alliah  
Jenny Agita Zaliany  
Widya Tri Hardianti  
Syahda Marchella Putri Satrya  
Ferdimas Bagus Saputra

**Desain Sampul** : Eri Setiawan

**Tata Letak** : Eva Nur Safitri

**ISBN** : 978-623-120-134-8

Diterbitkan oleh : **EUREKA MEDIA AKSARA, JANUARI 2024**  
**ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH**  
**NO. 225/JTE/2021**

**Redaksi:**

Jalan Banjaran, Desa Banjaran RT 20 RW 10 Kecamatan Bojongsari  
Kabupaten Purbalingga Telp. 0858-5343-1992

Surel : eurekamediaaksara@gmail.com

Cetakan Pertama : 2024

**All right reserved**

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

## KATA PENGANTAR

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi fondasi utama keberhasilan suatu organisasi. Buku ini hadir sebagai panduan komprehensif bagi para pemimpin, manajer, dan praktisi sumber daya manusia yang berkomitmen untuk memahami dan mengoptimalkan peran SDM dalam mencapai tujuan organisasional.

Manajemen sumber daya manusia bukanlah semata-mata tentang pengelolaan administratif, tetapi juga tentang pemahaman mendalam terhadap potensi, kebutuhan, dan dinamika manusia dalam konteks kerja. Buku ini mencakup berbagai aspek penting dalam manajemen SDM, mulai dari rekrutmen, pelatihan, pengembangan, hingga strategi retensi karyawan.

Penekanan pada pendekatan berbasis nilai, etika bisnis, dan keberlanjutan organisasional menjadi landasan utama yang membimbing pembaca melangkah dalam menghadapi tantangan yang kompleks dalam pengelolaan SDM. Kami yakin bahwa pemahaman yang lebih baik terhadap peran strategis SDM dapat menghasilkan organisasi yang lebih dinamis, inovatif, dan berkelanjutan.

Buku ini disusun dengan berbagai konsep teoritis yang kuat, studi kasus nyata, dan praktik terbaik yang dapat diadaptasi ke berbagai konteks organisasional. Kami berharap pembaca dapat mengambil manfaat maksimal dari setiap bab yang disajikan, dan menerapkannya secara cerdas di dalam organisasi masing-masing.

Terima kasih kepada semua kontributor dan pihak yang turut serta dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi panduan yang bermanfaat dan menginspirasi perubahan positif dalam manajemen sumber daya manusia.

Selamat membaca dan selamat mengembangkan potensi SDM untuk keberhasilan organisasional yang berkelanjutan.

**(Penulis)**

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA</b> .....	<b>1</b>
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	1
B. Fungsi MSDM .....	3
C. Perencanaan SDM.....	4
D. Kepentingan Perencanaan SDM .....	5
E. Komponen Perencanaan SDM.....	6
F. Model Perencanaan SDM.....	6
<b>BAB 2 ANALISIS JABATAN</b> .....	<b>11</b>
A. Pengertian Analisis Jabatan .....	11
B. Tahap-tahap Dasar Analisis Jabatan .....	11
C. Tujuan Analisis Jabatan.....	12
D. Aspek-aspek yang Perlu di Perhatikan dalam Analisis Jabatan.....	13
E. Langkah-langkah Utama dalam Analisis Jabatan.....	15
F. Jenis Analisis Jabatan.....	15
G. Klasifikasi Pekerjaan.....	21
<b>BAB 3 PENARIKAN PEGAWAI</b> .....	<b>24</b>
A. Pengertian Penarikan Pegawai .....	24
B. Sumber-sumber Penarikan Pegawai .....	25
C. Seleksi Calon Pegawai .....	25
D. Tahapan Penarikan Pegawai (Rekrutmen).....	26
E. Tujuan Penarikan Pegawai (Rekrutmen) .....	26
F. Kendala-kendala dalam Proses Rekrutmen .....	27
<b>BAB 4 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM</b> .....	<b>30</b>
A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan .....	30
B. Komponen Pelatihan dan Pengembangan .....	31
C. Prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan....	34
D. Tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan .	35
E. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan .....	35
F. Keutuhan Pelatihan dan Pengembangan Kerangka Kerja Pelatihan dan Pengembangan.....	36

G. Prinsip - Prinsip dalam Pelatihan dan Pengembangan .....	37
H. Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	37
I. Evaluasi pelatihan dan pengembangan .....	39
J. Model Pelatihan dan Pengembangan.....	40
<b>BAB 5 KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI PEGAWAI.....</b>	<b>46</b>
A. Pengertian Kinerja Pegawai.....	46
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	47
C. Pengertian Penilaian Prestasi Pegawai.....	49
D. Reliabilitas dan Validitas Penilaian Pegawai .....	51
E. Faktor-faktor Rating Pegawai .....	53
F. Job yang Berhubungan Dengan Faktor Rating .....	53
G. Faktor-faktor Rating Seleksi .....	54
H. Rating Job Performance .....	55
I. Tipe-tipe Metode Rating.....	57
<b>BAB 6 PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI.....</b>	<b>61</b>
A. Pengertian Pengembangan Karier .....	61
B. Tujuan Pengembangan Karier.....	63
C. Langkah Pengembangan Karier.....	65
D. Nasehat Karier .....	66
<b>BAB 7 KOMPENSASI PEGAWAI.....</b>	<b>70</b>
A. Pengertian Kompensasi .....	70
B. Kepentingan Kompensasi.....	71
C. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.....	71
D. Bentuk-bentuk Kompensasi kepada Karyawan .....	72
E. Penerapan Evaluasi Jabatan dalam Menentukan Upah/Gaji .....	73
F. Insentif Kerja.....	74
<b>BAB 8 MOTIVASI PEGAWAI.....</b>	<b>78</b>
A. Pengertian Motivasi Kerja .....	78
B. Teori Motivasi.....	79
C. Prinsip-prinsip dalam Memotivasi Kerja Pegawai.....	84
D. Teknik Memotivasi Kerja Pegawai .....	85
<b>BAB 9 PARTISIPASI KERJA .....</b>	<b>89</b>
A. Pengertian Partisipasi Kerja .....	89
B. Persyaratan Partisipasi Kerja.....	89



C. Keuntungan Partisipasi Kerja .....	91
D. Partisipasi Manajemen .....	92
<b>BAB 10 KEPUASAN KERJA.....</b>	<b>95</b>
A. Pengertian Kepuasan Kerja .....	95
B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja ...	96
C. Variabel Kepuasan Kerja .....	97
D. Teori Kepuasan Kerja .....	98
E. Survey Kepuasan Kerja .....	99
F. Tipe Survey Kepuasan Kerja.....	100
G. Pengukuran Kepuasan Kerja .....	101
<b>BAB 11 DISIPLIN KERJA.....</b>	<b>105</b>
A. Pengertian Disiplin Kerja .....	105
B. Macam-macam Disiplin Kerja .....	106
C. Pendekatan Disiplin Kerja.....	108
D. Pelaksanaan Sanksi Disiplin Kerja .....	110
E. Teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja.....	111
<b>BAB 12 KOMUNIKASI PEGAWAI.....</b>	<b>115</b>
A. Pengertian Komunikasi .....	115
B. Proses Komunikasi .....	115
C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komunikasi .....	117
D. Rintangan Dalam Komunikasi.....	118
E. Saluran Komunikasi .....	119
F. Bentuk Jendela Komunikasi.....	120
<b>BAB 13 KONFLIK DAN STRES KERJA.....</b>	<b>124</b>
A. Pengertian Konflik Kerja .....	124
B. Bentuk - Bentuk Konflik Kerja .....	124
C. Penyebab Terjadinya Konflik Kerja.....	125
D. Cara Mengatasi Konflik Kerja.....	126
E. Pengertian Stress Kerja .....	126
F. Penyebab Stress Kerja.....	127
G. Pendekatan Stress Kerja .....	127
H. Cara Mengatasi Stress Kerja.....	128
<b>BAB 14 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA</b>	
<b>PEMBERHENTIAN PEGAWAI .....</b>	<b>131</b>
A. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja .....	131
B. Tujuan Kesehatan Keselamatan Kerja.....	132

C. Usaha-usaha dalam Meningkatkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	133
E. Pendekatan Sistem Dan Manajemen Keselamatan Kerja.....	136
F. Pengertian Pemberhentian Pegawai.....	136
G. Bentuk - Bentuk Pemberhentian Pegawai.....	137
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>143</b>

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1. Model Perencanaan SDM oleh Andrew .....	7
Gambar 1. 2. Model Perencanaan SDM .....	7
Gambar 1. 3. Model Perencanaan SDM Vetter .....	8
Gambar 1. 4. Model Perencanaan R. Wayne Mondy dan Robert M.....	9
Gambar 8. 1. Hierarki Kebutuhan oleh Maslow.....	81



## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Nurul Farida  
Atika Badriatul Alliah  
Jenny Agita Zaliany  
Widya Tri Hardianti  
Syahda Marchella Putri Satrya  
Ferdimas Bagus Saputra  
Novita Ayu Ramadhani  
Nazhwa Nathania Rachmadiani  
Putri Gayuh  
Nadia Zahwa Widiyani  
Vemi Novia Firdianty  
Lexsina Nafa Trisyan  
Rahayu Setiya Handiwi  
Diah Ayu Nurul Agustin  
Siti Nurjanah  
Rizqia Nur Faizah  
Shely Apriliya  
Ardhya Pramesta Risty Sekar Maharani  
Dwi Satriya Putra  
Afindo Anjas Mahmara  
Verrell Davino Santiva  
Lailli Ranglarani  
Gea Septa Ulfa Nesa



# BAB

# 1

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Nurul Farida**

Beberapa fungsi manajemen tentu berpengaruh pada kinerja perusahaan terutama pada manajemen sumber daya manusia (SDM). Fungsi nya adalah untuk mengatur proses pencarian karyawan (rekrutmen), pemilihan posisi kerja, pelatihan, dan peningkatan kinerja SDM. Pemanfaatan SDM yang baik tentu dapat membantu pimpinan suatu perusahaan ketika menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Secara konsep dasar MSDM berbeda dengan bagian personalia. MSDM cenderung ke hal-hal seperti perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian SDM. Ada beberapa fungsi dalam MSDM yaitu penyusunan rencana, penyusunan personalia, evaluasi kerja, penerapan hasil evaluasi untuk hasil lebih maksimal, dan mencapai hubungan kerja yang efektif.

### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

#### **Siswanto Sastrohadiwiryo**

Siswanto Sastrohadiwiryo mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu hal yang didalamnya mengatur berbagai kegiatan yang berhubungan dengan karyawan perusahaan baik karyawan dengan status buruh hingga pegawai tetap yang tujuannya untuk meraih hasil semaksimal mungkin dalam perusahaan maupun organisasi.

### **T Hani Handoko**

T. Hani **Handoko** mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai hal untuk mencapai berbagai tujuan organisasi maupun individu dengan cara seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia maksimal.

### **Moh Agus Tulus**

Moh. Agus Tulus berpendapat bahwa di dalam MSDM terdapat penyusunan rencana, pengaturan organisasi, pemberian arahan, dan pengawasan atas pengadaan, peningkatan, pemberian imbalan, penyelarasan, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja untuk kepentingan bersama.

### **Malayu Hasibuan**

Malayu Hasibuan berpendapat MSDM ialah ilmu dalam mengatur hubungan dan tugas tenaga kerja supaya lebih efektif dan efisien meraih tujuan organisasi hingga individu.

### **Marwansyah**

Marwansyah berpendapat bahwa MSDM merupakan pemanfaatan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang pelaksanaannya bersumber dari fungsi-fungsi pembuatan rencana sumber daya manusia, perekrutan dan tes, peningkatan sumber daya manusia, peningkatan karir, pemberian imbalan dan jaminan, keselamatan dan kesehatan kerja, serta relasi industri.

### **Achmad S. Rucky**

Menurut Achmad S. Rucky MSDM meliputi Implementasi yang akurat dan efisien dalam proses akuisisi., Pemanfaatan, peningkatan, dan pemeliharaan personil oleh sebuah organisasi secara efektif demi pemanfaatan yang optimal dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Peran manajemen SDM dalam membangun kinerja perusahaan meliputi :

1. Pemikiran manajemen dalam merancang kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan perusahaan memiliki tenaga kerja yang kompeten dan berkinerja tinggi.

2. Mengembangkan strategi organisasi, Terkait dengan konsekuensi sumber daya manusia.
3. Menyelesaikan macam perkara dan kondisi sulit dalam relasi antar pegawai.
4. Menyelenggarakan fasilitas komunikasi antara karyawan dan manajemen organisasi
5. Berfungsi sebagai pelindung nilai-nilai standar organisasional dalam manajemen sumber daya manusia.

## **B. Fungsi MSDM**

Secara konseptuan terdapat 5 fungsi utama MSDM untuk mengatur, mengelola, dan pengendalian, antara lain:

### **1. Perencanaan SDM,**

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM minimalnya terdapat:

- a. Penyusunan rencana dan perkiraan permintaan tenaga kerja sementara maupun tenaga kerja tetap.
- b. Evaluasi posisi dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan.

### **2. Staffing,**

Staffing dilakukan setelah kebutuhan pegawai ditentukan, langkah berikutnya yaitu menempati posisi yang kosong. Terdapat tahap kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- b. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar

### **3. Evaluasi kinerja**

Organisasi akan menilai bagaimana kinerja pegawai selanjutnya pegawai yang dinilai baik akan mendapatkan penghargaan atas apa yang diraih. Perusahaan juga perlu menilai pekerja lain yang dirasa kurang dalam disiplin kerja dengan memberikan keputusan hingga sanksi. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- b. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

#### **4. Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja,**

Perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- a. Penetapan, perancangan, dan pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan.
- b. Perbaikan standard lingkungan kerja, melalui kegiatan peningkatan efisiensi bekerja.
- c. Memperbaiki kondisi fisik kerja untuk meningkatkan kesehatan dan keselamatan pekerja dalam kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia

#### **5. Pencapaian efektifitas hubungan kerja.**

Setelah kebutuhan pekerja dalam perusahaan terpenuhi, organisasi kemudian memberikan tugas untuk pekerjanya dengan diimbangi fasilitas penunjang. Untuk memberikan acuan relasi kerja yang baik maka terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. Menghormati hak-hak pekerja;
- b. Melakukan diskusi dan menentukan aturan dalam penyampaian keluhan pekerjaan.
- c. Melakukan penelitian tentang aktivitas MSDM. Perusahaan harus teliti dan bijak dalam menghadapi persoalan agar tidak timbul protes berlebihan dari pekerjanya.

### **C. Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM adalah proses penyusunan terarah dengan mengaitkan keperluan SDM dengan rencana dan tujuan perusahaan. Perencanaan dalam SDM berguna untuk mengisi kekosongan jabatan dalam perusahaan sehingga kinerja perusahaan tidak menurun.

Fungsi Perencanaan SDM yaitu membuat perencanaan strategis supaya bisa mendapat dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang telah standard nya telah ditentukan perusahaan.



Proses perencanaan SDM yaitu:

1. Mengenali Ketersediaan Tenaga Kerja Saat Ini
2. Menghitung Kebutuhan SDM di Masa Mendatang
3. Menentukan proyeksi Permintaan SDM.
4. Merancang Strategi dan pelaksanaan perekrutan pegawai

**Aspek yang harus diperhatikan dalam penataan sumber daya manusia**

1. Penerapan sistem penghargaan dalam manajemen sumber daya manusia.
2. Pelatihan yang melahirkan efisien kerja
3. Disiplin kerja dan peningkatan
4. Jenjang karir yang jelas dan terencana.
5. Standar kompetensi kerja.
6. Klasifikasi pekerjaan

Tata rencana SDM yang sesuai sasaran dapat menciptakan kinerja perusahaan lebih maksimal. Sehingga dapat secara produktif dalam bekerja dibarengi jumlah pekerja yang sesuai.

Cara menyusun tata rencana SDM yang baik efektif dan efisien:

1. Mengevaluasi Persediaan SDM. Pertama, tim HRD melakukan penilaian terhadap ketersediaan SDM dalam perusahaan.
2. Menganalisis Kebutuhan SDM pada Masa Mendatang.
3. Memperkirakan Permintaan SDM.
4. Memperkirakan Kesenjangan SDM.
5. Mengimplementasikan Perencanaan SDM.

**D. Kepentingan Perencanaan SDM**

1. **Kepentingan individu**, melalui perencanaan karier yang baik tentu dapat membantu meningkatkan potensi pegawai sehingga terjadi kepuasan pada pegawai.
2. **Kepentingan organisasi**, ketika memperoleh calon pekerja yang sesuai ketentuan atau yang berpotensi maka menempati posisi yang diinginkan.

3. **Kepentingan Nasional**, pekerja yang memiliki kemampuan tinggi dapat dipekerjakan oleh pemerintah untuk kepentingan nasional.

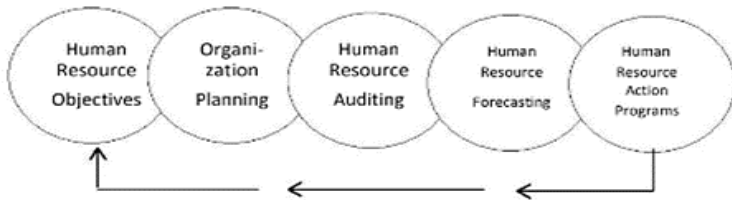
#### E. Komponen Perencanaan SDM

1. **Peramalan bisnis**; terlibat dengan situasi ekonomi secara umum, kenaikan harga, tingkat honor, harga, dan biaya.
2. **Peluasan dan peningkatan usaha**; Perusahaan perlu mempersiapkan segala hal untuk tata rencana perusahaan.
3. **Rancangan dan perubahan struktur**; perusahaan perlu melakukan perubahan struktur organisasi agar segala hal dalam perusahaan dapat terus berjalan seiring berkembang zaman.
4. **Filosofi manajemen**; tata rencana organisasi harus sesuai dengan filosofi manajemen
5. **Fungsi pemerintah**; aturan pemerintah yang telah berubah akan menentukan harga dasar, pajak, produk ekspor.
6. **Produk dan keahlian manusia**; pemanfaatan pekerja dalam peningkatan produk baru harus dipertimbangkan dalam perencanaan

#### F. Model Perencanaan SDM

##### 1. Model Perencanaan SDM oleh Andrew E. Sikula.

Ada lima hal, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengecekan sumber daya manusia, perkiraan sumber daya manusia, dan eksekusi program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 1. 1. berikut ini.



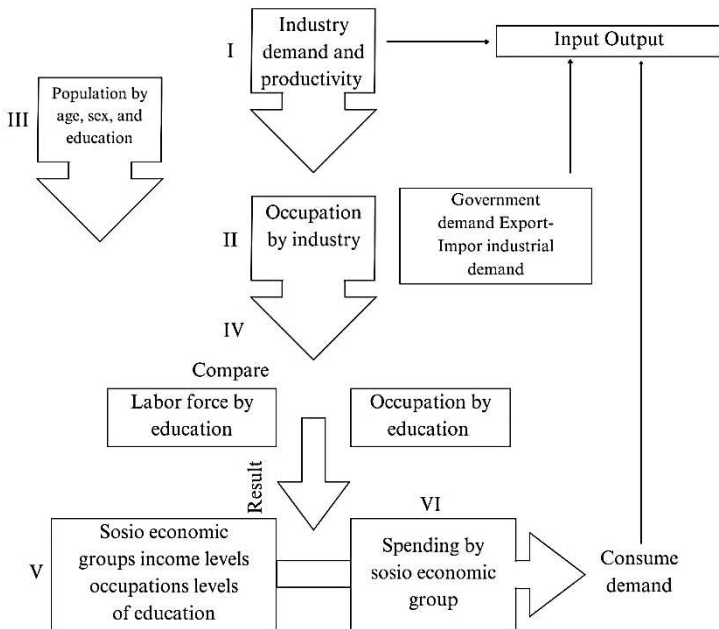
Gambar 1. 1. Model Perencanaan SDM oleh Andrew

Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174

dalam Mangkunegara (2011)

## 2. Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battelle

Model yang efektif pada ukuran pasar kerja, area geografis, dan sosio-ekonomi yang besar. Aktivitas model tersebut dapat diperhatikan pada gambar 1. 2. dibawah ini



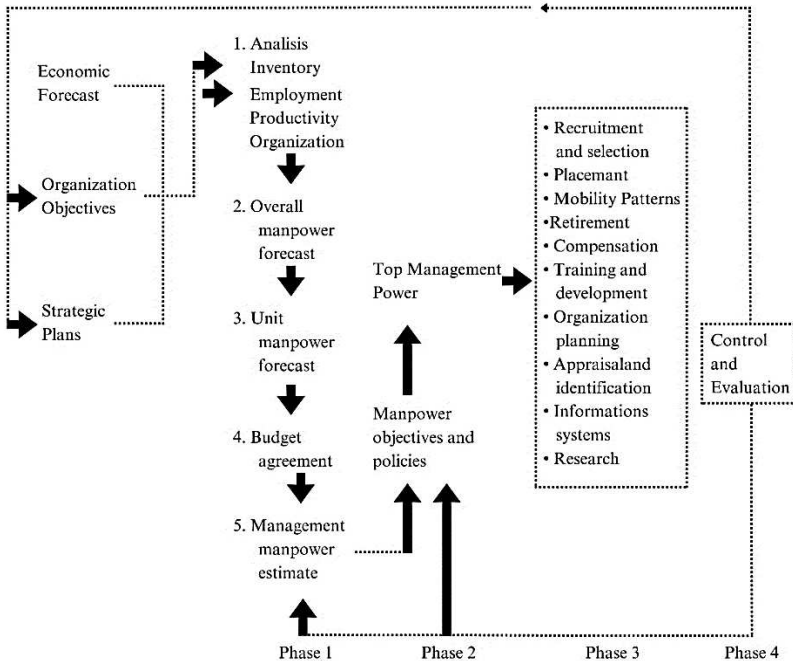
Gambar 1. 2. Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battelle

Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174

dalam Mangkunegara (2011)

### 3. Model Perencanaan SDM dari Vetter.

Model yang diperuntukan untuk keperluan hipotesis dan tata rencana sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 1. 3. berikut



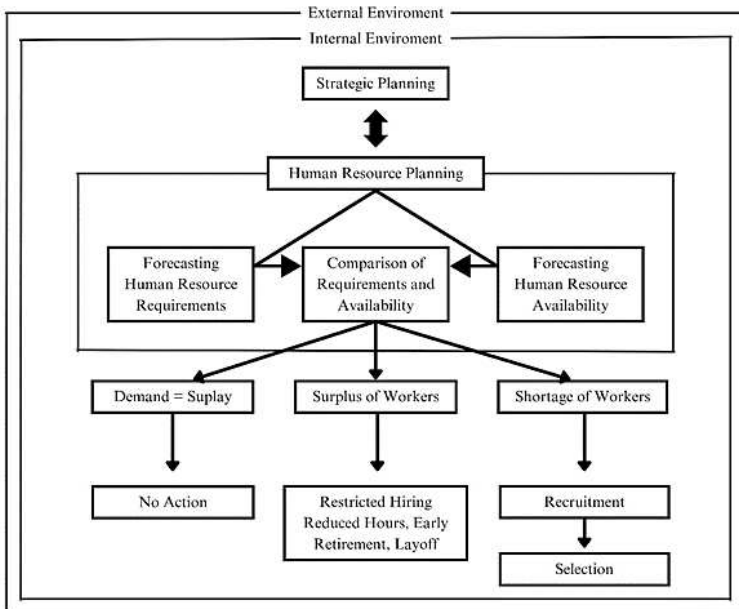
Gambar 1. 3. Model Perencanaan SDM Vetter.

Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174 dalam Mangkunegara (2011)

### 4. Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe.

Model yang menggunakan strategi dengan memperhitungkan dampak faktor dalam dan luar organisasi. Tata rencana SDM terdapat perhitungan persyaratan SDM, perbandingan permintaan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM, dan kekurangan SDM),

dan kuota tersedianya SDM dalam perusahaan. Untuk jelasnya perhatikan gambar 1. 4. berikut ini



Gambar 1. 4. Model Perencanaan R. Wayne Mondy dan Robert M. Sikula. Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174 dalam Mangkunegara (2011)

## **Pertanyaan**

### **1. Apa yang dimaksud dengan Sumber Daya Manusia?**

**Jawab;** Manajemen sumber daya manusia adalah penggunaan, pelatihan, pengaturan, pengembangan, dan manajemen elemen sumber daya manusia, terlepas dari status mereka sebagai pekerja, pekerja, atau pekerja, dengan semua tujuan untuk mencapai tingkat output dan efisiensi yang optimal sesuai dengan harapan individu bisnis, organisasi, perusahaan, institusi, dan organisasi.

### **2. Apa yang dimaksud dengan Perencanaan SDM?**

**Jawab;** Perencanaan SDM adalah proses peramalan sistematis yang menghubungkan kebutuhan SDM perusahaan dengan strategi dan tujuannya.

# BAB 2

## ANALISIS JABATAN

Nurul Farida

### A. Pengertian Analisis Jabatan

Armstrong (2009:444) mendefinisikan analisis pekerjaan sebagai proses pengumpulan, analisis, dan penyusunan informasi tentang deskripsi pekerjaan untuk memberikan dasar bagi deskripsi pekerjaan dan data untuk perekrutan, pelatihan, evaluasi pekerjaan, dan manajemen kinerja.

Rekrutmen mengacu pada proses menarik kandidat yang memenuhi syarat untuk melamar posisi dalam suatu organisasi. Seleksi merupakan langkah terakhir dalam proses rekrutmen dan menentukan siapa yang akan dipilih untuk posisi yang kosong, sebagaimana dinyatakan oleh Pynes (2004:168)

Dubois (2004:5-6) Menurutnya, analisis pekerjaan (proses mengidentifikasi pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan) secara tradisional merupakan dasar kegiatan departemen sumber daya manusia.

Dengan demikian, analisis pekerjaan adalah pendekatan sistematis untuk memastikan kompetensi, tugas, dan keahlian yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab dalam suatu organisasi.

### B. Tahap-tahap Dasar Analisis Jabatan

Andrew J. Dubrin (1982:29) mengemukakan lima tahap dasar dalam analisis jabatan, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap 1: pengumpulan latar belakang informasi.  
Pada tahap ini, dilakukan pengumpulan informasi latar belakang dengan uji coba bertahap terhadap data yang telah dikumpulkan. Selain itu, disusun deskripsi jabatan dan diperoleh informasi terkait struktur organisasi, termasuk data mengenai upah dan gaji.
2. Tahap 2: pemilihan kedudukan yang representatif.  
Tahap ini fokus pada penentuan posisi yang paling mewakili dalam hal kemampuan pegawai dan memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.
3. Tahap 3: pengumpulan data analisis jabatan.  
Dilakukan pengumpulan data relevan terkait kemampuan dan keterampilan pegawai untuk memberikan gambaran yang akurat terhadap jabatan tersebut.
4. Tahap 4: pengembangan deskripsi jabatan.  
Tahap ini merupakan tahap pengembangan deskripsi jabatan yang berhubungan dengan keperluan perusahaan.
5. Tahap 5: pengembangan spesifikasi jabatan  
Tahap ini melibatkan penjabaran kebutuhan jabatan seperti kemampuan, sifat-sifat, bakat, keterampilan, dan pengalaman yang diharapkan dari pegawai yang mengisi posisi tersebut.

### C. Tujuan Analisis Jabatan

Dibawah ini dikemukakan tujuan analisis jabatan menurut Dale Yoder (1981:211), yaitu sebagai berikut.

1. *Determining qualifications, required of job holders* (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan).
2. *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
3. *Evaluating current employees for transfer or promoting* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan).
4. *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program pelatihan).



5. *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat upah, gaji, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).
6. *Judging the merits of grievances that question assignment and compensation* (mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pernyataan yang diberikan).
7. *Establishing responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan otoritas).
8. *Providing essential guides in the establishment of production standards* (menetapkan tuntutan yang esensial dalam penetapan standar produksi).
9. *Providing clues for work simplification and methods improvement* (melengkapi *clues* untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).

#### **D. Aspek-aspek yang Perlu di Perhatikan dalam Analisis Jabatan**

GhSELLI dan BROWN (1955:18-19) menyajikan aspek-aspek yang harus diperhatikan dalam analisis jabatan sebagai berikut.

1. Aspek terkait jabatan
  - a. Nama jabatan.
  - b. Metode dan prosedur kerja masa kini
    - 1) Kewajiban-kewajiban dan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh pegawai.
    - 2) Bahan-bahan perlengkapan dan lain-lainnya yang dipakai oleh pegawai.
    - 3) Alat-alat, mesin dan peralatan yang digunakan pegawai.
    - 4) Metode, prosedur yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
    - 5) Tanggungjawab
    - 6) Besarnya pengawasan yang diterima.
    - 7) Ukuran standar hasil kerja.

- c. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja
  - 1) Tempat kerja di dalam maupun di luar.
  - 2) Kondisi penerangan atau cahaya.
  - 3) Kondisi ventilasi.
  - 4) Kondisi kegaduhan suara.
  - 5) Kondisi yang tidak sehat.
- d. Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya
  - 1) Pekerjaan dan asisten.
  - 2) Koordinasi tugas-tugas dan jabatan.
- e. Kondisi-kondisi penerimaan pegawai
  - 1) Metode seleksi pegawai.
  - 2) Lamanya jam kerja.
  - 3) Metode penggajian.
  - 4) Pekerja tetap dan temporer.
  - 5) Kesempatan promosi jabatan.
- 2. Aspek terkait pegawai
  - a. Ciri-ciri jasmaniah pegawai
    - 1) Kesehatan.
    - 2) Kekuatan dan daya tahan tubuh.
    - 3) Ukuran tubuh.
    - 4) Keterampilan.
    - 5) Kekurangan jasmaniah yang dapat diterima.
  - b. Ciri-ciri rohaniah pegawai
    - 1) Fungsi alat indera.
    - 2) Kecakapan dan kemampuan.
    - 3) Sifat kepribadian dan tabiat, seperti kejujuran, dan stabilitas emosi.
  - c. Latar belakang pegawai
    - 1) Pendidikan umum.
    - 2) Pengalaman kerja sebelumnya.
    - 3) *Inservices training*.

## **E. Langkah-langkah Utama dalam Analisis Jabatan**

Dalam proses analisis jabatan, terdapat dua tahap kunci yang harus dilakukan:

1. Identifikasi tugas pokok, kegiatan, perilaku, dan kewajiban yang harus dilaksanakan dalam suatu pekerjaan.
2. Penetapan persyaratan seperti pengetahuan, kemampuan, kecakapan, dan karakteristik lainnya (seperti faktor kepribadian, sikap, ketangkasan, serta karakteristik fisik dan mental) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas tersebut

Sebagai hasil dari analisis pekerjaan, umumnya muncul:

1. Deskripsi pekerjaan yang mencakup isi dan lingkup pekerjaan.
2. Klasifikasi pekerjaan, baik berdasarkan tingkat tanggung jawab maupun jenis pekerjaan. Klasifikasi ini penting untuk pengawasan eksternal, keadilan dalam pemberian gaji, dan efisiensi organisasi.

Analisis jabatan dan klasifikasi pekerjaan memiliki keterkaitan dengan perencanaan sumber daya manusia. Ini dikarenakan perlu adanya pengembangan tugas-tugas berdasarkan posisi, serta perancangan kualifikasi yang realistis untuk memastikan bahwa calon pelamar dapat melaksanakan tugas mereka dengan efektif.

## **F. Jenis Analisis Jabatan**

Analisis jabatan tradisional memiliki dua fokus utama, yaitu:

### **1. Analisis Jabatan Tradisional**

Model ini mencari informasi terkait: (1) tanggung jawab, yang menentukan unit organisasi yang bertanggung jawab, tunduk pada arahan, dan bagian pelaksanaan yang dikontrol, (2) kewajiban umum dari individu yang menduduki posisi tertentu, dan (3) kualifikasi minimal yang diakui sebagai syarat. Terdapat beberapa kelemahan dalam metode analisis jabatan konvensional.

- a. Uraian tugas yang terbuka, Model ini mencatat tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pembantu administrasi tanpa fokus pada sifat-sifat dasar pekerjaan secara spesifik. Pekerja memiliki kebebasan untuk melakukan berbagai jenis pekerjaan dengan kewajiban masing-masing, membuat uraian tugas menjadi terbuka dan memungkinkan supervisor untuk menambahkannya.
- b. Tidak terdapat aturan yang jelas untuk pelaksanaan pekerjaan. Dari perspektif pelamar atau pekerja, kurangnya keterangan mengenai tujuan orientasi menciptakan ketidakpastian. Pekerja menjadi bingung dan tidak memiliki pemahaman yang jelas tentang harapan dari pekerjaan.
- c. Tidak ada standar performansi minimal yang ditetapkan bagi pekerja. Ini menciptakan perbedaan antara evaluasi kerja dan evaluasi performansi. Sementara manajer kepegawaian mungkin memahami perbedaan ini, pekerja merasa sulit memisahkan pekerjaan abstrak dari kinerja nyata.
- d. Tidak ada penjelasan rinci mengenai kuantitas, kualitas, atau ketepatan waktu dari pelayanan yang diinginkan. Standar-standar tidak ditetapkan berdasarkan kondisi yang berbeda.
- e. Penjelasan tugas tradisional merinci standar kualifikasi minimum untuk setiap posisi, di mana karyawan diklasifikasikan berdasarkan jenis keahlian yang diperlukan. Meskipun kualifikasi minimum dapat berdasarkan keahlian yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas tertentu, umumnya metode-metode tradisional cenderung menyamakan urutan logis dari hubungan antara tugas, standar, keahlian, dan kualifikasi. Dengan pendekatan ini, setiap pekerjaan harus dilaksanakan sesuai dengan standar minimal yang diperlukan untuk fungsionalitas yang baik, keahlian dan pengetahuan tertentu memungkinkan karyawan memenuhi standar tersebut, dan kualifikasi minimum

memastikan bahwa seorang pekerja memiliki keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan.

Sebagai hasilnya, meskipun analisis jabatan tradisional dianggap sebagai fondasi dalam manajemen kepegawaian publik, keterkaitannya dengan fungsi-fungsi seperti seleksi dan evaluasi kinerja menjadi kabur karena kelemahan dalam aspek pencarian informasi. Kedua aspek ini menyebabkan ketidakjelasan dalam hubungan terkait sifat dasar pekerjaan dan mengurangi nilai dari deskripsi pekerjaan bagi perencanaan organisasi, manajer program, dan para pekerja.

Para perencana organisasi menjadi tidak berdaya karena urutan jabatan tradisional hanya mengurangi input-input tenaga kerja pada suatu pekerjaan, dan tidak merinci output-output yang dihasilkannya, tidak merinci berapa banyak pegawai yang dibutuhkan untuk menghasilkan suatu output tertentu dalam jumlah dan kualitas tertentu, atau waktu tertentu pula. Karena uraian jabatan tradisional tidak memikirkan output-analisis, jabatan tradisional tersebut menjadi tidak bermanfaat bagi para perencana sumber daya manusia yang memerlukannya untuk menetapkan keterkaitan antara input-input sumber daya manusia dan output-output organisasi. Keadaan ini menyulitkan para manajer untuk mengambil keputusan dalam proses perencanaan sumber daya manusia.

Para perencana organisasi menghadapi kendala ketika menggunakan urutan jabatan tradisional karena hanya membatasi informasi mengenai input tenaga kerja pada suatu pekerjaan, tanpa merinci output yang dihasilkan, jumlah pegawai yang diperlukan, atau waktu yang dibutuhkan. Uraian jabatan tradisional tidak mempertimbangkan analisis output, sehingga tidak memberikan manfaat bagi perencana sumber daya manusia dalam menetapkan hubungan antara input sumber daya manusia dan hasil organisasi. Kesulitan ini membuat manajer kesulitan dalam pengambilan keputusan dalam proses perencanaan sumber daya manusia.

Manajer tidak dapat menggunakan langsung uraian pekerjaan tersebut untuk orientasi, penetapan tujuan MBO, atau evaluasi kinerja. Jika pekerja baru direkrut berdasarkan uraian tugas dan kualifikasi singkat dari model uraian pekerjaan tradisional, proses wawancara akan memakan waktu lebih lama karena membutuhkan kualifikasi yang spesifik.

Pada umumnya, uraian jabatan tradisional tidak digunakan untuk orientasi, perbaikan informasi, atau pengembangan karier. Model ini lebih fokus pada kewajiban-kewajiban, menyebabkan pekerja harus menunggu untuk memahami persyaratan kerja dan standar ketika sudah bekerja. Ketidakjelasan kontrak psikologis yang tidak adil sering menjadi penyebab ketidakcocokan antara pegawai dan perusahaan. Menyandarkan pegawai tanpa memberikan harapan performansi yang jelas seringkali menjadi sumber kegelisahan dan frustrasi.

Uraian jabatan tradisional juga tidak umumnya digunakan untuk pengembangan karier, membuatnya sulit bagi pekerja untuk memahami kualifikasi suatu posisi dan berusaha memenuhinya melalui program pengembangan jika keterkaitan tersebut tidak jelas.

## **2. Analisis Jabatan yang Berorientasi Hasil**

Analisis jabatan yang berorientasi hasil (*result oriented job description [RODs]*) ini juga dinamakan *output-oriented job description*, dan ini merupakan suatu kehidupan kecil di dalam *program-oriented budgets*, sementara uraian pekerjaan tradisional lebih banyak mirip dengan *ceiling or line item budgets*. Yang terakhir lebih bermanfaat bagi tujuan-tujuan pengendalian eksternal, sedangkan yang pertama lebih cocok bagi perbaikan produktivitas.

Analisis ketenagakerjaan semacam ini membuat asumsi bahwa deskripsi pekerjaan yang memperjelas harapan organisasi terhadap karyawan serta hubungan antara tugas, standar, kemampuan, dan persyaratan minimal

akan lebih membantu. Oleh karena itu, informasi dalam analisis pekerjaan ini berpusat pada pertanyaan berikut.

- a. *Task*. Perilaku, kewajiban atau fungsi apa yang penting bagi suatu pekerjaan?
- b. *Conditions*. Apa sifat mendasar dari tugas tersebut, atau prasyarat apa yang harus dipenuhi, umumnya dalam hal kemudahan atau kesulitan? Pengawasan atau instruksi tertulis manakah yang tersedia untuk membantu karyawan melakukan tugas tertentu?
- c. *Standars*. Harapan performansi objektif apa yang di berikan pada setiap tugas, yang di tuangkan menurut ketentuan standar kuantitas, kualitas, atau ketetapan waktu yang benar-benar di kaitkan dengan tugas organisasi
- d. *SKAs (skills, knowledges, and abilities)*. Kecakapan apa, pengetahuan dan kemampuan apa yang di butuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang di terima?
- e. *Qualifications*. Pendidikan, dan pengalaman yang bagaimana, serta kualifikasi-kualifikasi yang lain bagaimana yang di butuhkan untuk memastikan para pekerja mempunyai SKAs yang di perlukan bagi pelaksanaan tugasnya.

Harapan organisasi yang jelas dituangkan dalam uraian tugas yang berorientasi pada hasil, yang juga mendesak para manajer dan karyawan untuk memahami bahwa standar dan insentif memiliki batasan tertentu.

SKAs dikaitkan dengan kinerja tugas, dan teknik penilaian konten digunakan untuk menghubungkan SKAs dengan kualifikasi minimal. SKAs kemungkinan besar akan berubah sesuai dengan tren, misalnya kredensial minimal, karena kriteria kinerja dapat berubah.

Deskripsi pekerjaan yang berorientasi pada hasil menekankan kriteria kinerja, persyaratan yang membedakan posisi, dan hubungan antara kredensial dan standar SKA.

Paradigma ini sangat membantu dalam menyelesaikan permasalahan dengan uraian tugas konvensional.

**a. Kelebihan-kelebihan Model yang Berorientasikan Hasil (RODs) Model.**

RODs ini mempunyai kelebihan-kelebihan, antara lain meliputi hal-hal berikut.

- 1) Bagi perancang program, paradigma ini menawarkan cara untuk menghubungkan masukan individu dengan hasil organisasi.
- 2) Dengan menggunakan pendekatan ini, manajer dapat menilai kinerja karyawan dengan lebih tidak memihak dan memperkenalkan standar dan tujuan MBO kepada karyawan baru
- 3) Model ini memberikan gambaran yang jelas mengenai standar kinerja perusahaan serta persyaratan minimal yang diperlukan untuk penempatan atau kenaikan pangkat pegawai.
- 4) Memperluas pengaruh manajer sumber daya manusia terhadap produktivitas bisnis dan tenaga kerjanya, alih-alih membatasi pengaruh mereka pada manajemen posisi dan menegakkan pengawasan peraturan eksternal

**b. Kelemahan Model yang Berorientasi Hasil (RODs).**

Model analisis pekerjaan yang berorientasi hasil ini mempunyai beberapa kelemahan, antara lain berikut ini.

- 1) Peninjauan kembali ROD diperlukan karena adanya perubahan standar dan peraturan. Persyaratan yang mempengaruhi kinerja akan berkembang, sehingga memerlukan penulisan ulang ROD untuk memasukkan dan menjelaskan kebutuhan baru ini
- 2) ROD khusus diperlukan untuk setiap posisi.
- 3) Kriteria kinerja yang tidak mungkin diukur tidak ada pada beberapa pekerjaan

Terdapat hubungan yang saling melengkapi antara ROD dan teknik penilaian konvensional. Struktur pekerjaan organisasi akan ditampilkan menggunakan



cara tradisional, dan hubungan antara kualifikasi lanjutan dengan SKA dan SKA serta kinerja tugas akan ditampilkan menggunakan ROD. Menerima ROD menunjukkan orientasi kinerja dan organisasi.

Oleh karena itu, pengalaman menunjukkan perlunya berbagai pendekatan dan perlunya berbagai prosedur evaluasi kinerja untuk berbagai tujuan. Serangkaian teknik seleksi, penilaian kinerja, dan tinjauan biodata juga diperlukan karena analisis dan evaluasi pekerjaan digunakan untuk sejumlah tujuan, seperti pengawasan eksternal, penerimaan karyawan, dan peningkatan kinerja kerja. Untuk itu perlu ditentukan validitas berbagai teknik evaluasi pekerjaan.

## **G. Klasifikasi Pekerjaan**

Praktek mengklasifikasikan pekerjaan berdasarkan jenis pekerjaan yang dilakukan, keterampilan yang dibutuhkan, atau aspek pekerjaan lainnya dikenal sebagai kategorisasi pekerjaan. Karena kategorisasi mengarah pada deskripsi pekerjaan dan perumusan persyaratan kualifikasi yang seragam untuk sekelompok pekerjaan, klasifikasi memfasilitasi analisis pekerjaan. Pekerjaan sebenarnya adalah kumpulan peran yang menurut uraian tugasnya cukup sebanding dalam hal tanggung jawab dan persyaratan untuk mendukung keberadaannya.

Kredensial yang umum digunakan terbagi dalam dua kategori: (1) pekerjaan dikategorikan ke dalam kategori pekerjaan yang luas, dan (2) pekerjaan diklasifikasikan lebih lanjut berdasarkan tingkat tanggung jawab yang dipikulnya dalam setiap kategori pekerjaan umum.

Semua pekerjaan, di sektor publik dan komersial, diklasifikasikan berdasarkan serangkaian kriteria.

1. Masukkan data. Di mana, bagaimana, dan bagaimana karyawan mendapatkan data yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugasnya.

2. Proses berpikir. Faktor-faktor apa yang diperhitungkan ketika membuat keputusan, merumuskan rencana, dan tugas serta prosedur pengumpulan informasi apa yang terlibat dalam melakukan pekerjaan.
3. Produktivitas kerja. Alat apa saja yang digunakan oleh pekerja dan tugas fisik apa yang mereka lakukan?
4. Hubungan antar individu. Jenis ikatan interpersonal apa yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan?
5. Pengaturan tempat kerja. Apa lingkungan fisik dan sosial di mana tugas tersebut dilakukan?
6. Metode kerja. Pendekatan atau strategi apa yang dipraktikkan.
7. Ciri-ciri pekerja. Ciri-ciri kepribadian atau kemampuan apa yang dibutuhkan untuk pelaksanaan pekerjaan.

## **Pertanyaan**

### **1. Apa pengertian analisis jabatan?**

**Jawab;** Analisis jabatan merupakan Proses metodelis untuk mengidentifikasi kemampuan, tanggung jawab, dan informasi yang diperlukan untuk menjalankan suatu posisi dalam suatu organisasi disebut analisis pekerjaan.

### **2. Apa Tujuan dari Analisis Jabatan?**

**Jawab;**

- a. *Determining qualifications, required of job holders* (menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan).
- b. *Providing guidance in recruitment and selection* (melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai).
- c. *Evaluating current employees for transfer or promoting* (mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan).
- d. *Establishing requirements for training programs* (menetapkan kebutuhan untuk program pelatihan).
- e. *Setting wage and salary levels and maintaining fairness in wage and salary administration* (menentukan tingkat upah, gaji, dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji).
- f. *Judging the merits of grievances that question assignment and compensation* (mempertimbangkan keadilan dari jasa yang kurang puas terhadap pernyataan yang diberikan).
- g. *Establishing responsibility, accountability, and authority* (menetapkan tanggung jawab, pertanggungjawaban, dan otoritas).
- h. *Providing essential guides in the establishment of production standards* (menetapkan tuntutan yang esensial dalam penetapan standar produksi).
- i. *Providing clues for work simplification and methods improvement* (melengkapi *clues* untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja).

# BAB

# 3

## PENARIKAN PEGAWAI

Nurul Farida

### A. Pengertian Penarikan Pegawai

Penarikan Pegawai atau Rekrutmen adalah upaya penambahan dalam manajemen sumber daya manusia tentang jumlah pekerja yang dibutuhkan. Rekrutmen pada dasarnya ialah upaya untuk mengisi kekosongan jabatan atau posisi dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Dengan demikian, terdapat dua sumber tenaga kerja, yaitu dari luar (eksternal) dan dari dalam (internal) organisasi.

Perekrutan tenaga kerja ialah langkah yang diambil oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga kerja melalui berbagai langkah, termasuk mengidentifikasi dan mengevaluasi sumber-sumber perekrutan, menentukan kebutuhan tenaga kerja, melakukan proses seleksi, menempatkan, dan memberikan orientasi kepada karyawan.

**Andrew E Sikula.**

Penarikan Pegawai idalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan penambahan personel guna mencapai tujuan operasionalnya.

**Arun Monappa dan Mirza S Saiyadain.**

Penarikan pegawai melibatkan pengolahan aplikasi atau evaluasi calon untuk posisi pekerjaan khusus

## B. Sumber-sumber Penarikan Pegawai

1. **Rekrutmen internal** ialah Memberikan promosi kepada individu yang sudah bekerja di dalam perusahaan tersebut. Sumber rekrutmen internal umumnya telah direncanakan oleh suatu organisasi atau perusahaan berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan. Sumber dari dalam Perusahaan:
  - a. Promosi Jabatan
  - b. Transfer atau rotasi pekerjaan
  - c. Demosi
2. **Rekrutmen eksternal** ialah proses rekrutmen yang melibatkan calon dari luar perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong. Bagian SDM harus melakukan seleksi dan penyaringan dokumen seperti surat lamaran dan CV (*Curriculum Vitae*) untuk memilih kandidat terbaik yang dapat memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan. Sumber dari luar perusahaan yakni,
  - a. Iklan Media Massa
  - b. Lembaga Pendidikan
  - c. Depnaker
  - d. Lamaran yang sudah masuk di perusahaan

## C. Seleksi Calon Pegawai

Proses memilih diterima atau tidaknya suatu lamaran dan menerima jawaban dari organisasi disebut seleksi. Meskipun setiap organisasi memiliki proses perekrutan yang unik, penilaian administratif, tes, wawancara, dan pemeriksaan fisik sering kali disertakan. Rivai membahas langkah-langkah seleksi beserta alat evaluasi yang dapat digunakan, yaitu:

1. Surat-surat rekomendasi
2. Format (borang) lamaran
3. Tes kemampuan
4. Tes potensi akademik (TPA)
5. Tes kepribadian
6. Tes psikologi
7. Wawancara seleksi pendahuluan

#### **D. Tahapan Penarikan Pegawai (Rekrutmen)**

Menurut Endang, dkk (2017;46), tahap-tahap dalam proses rekrutmen dapat dijelaskan sebagai upaya untuk menarik sejumlah tenaga kerja berpotensi yang nantinya akan mengikuti proses seleksi menjadi pegawai atau tenaga kerja di perusahaan. Proses rekrutmen Seperti dibawah ini.

1. Analisa kebutuhan posisi dan jabatan yang dibutuhkan perusahaan.
2. Merencanakan proses perekrutan karyawan.
3. Memasang iklan lowongan kerja di sosial Media.
4. Memproses lamaran kerja dan melakukan wawancara terhadap pelamar.
5. Memilih kandidat yang sesuai dengan perusahaan dan membuat penawaran kerja secara tertulis.
6. Menerima karyawan baru yang sudah dinyatakan lulus dan sesuai kriteria sesuai harapan perusahaan

#### **E. Tujuan Penarikan Pegawai (Rekrutmen)**

Menurut Akbar (2017;35), pelaksanaan rekrutmen selalu terkait dengan rencana tenaga kerja yang telah disusun sebelumnya. Oleh karena itu, tindakan yang diambil oleh rekruter harus sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja yang telah direncanakan.

Jadi apa yang akan dilakukan oleh rekruter harus sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja.

Hasibuan Menjelaskan seleksi karyawan bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut:

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan disiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja secara vertikal maupun horizontal.
7. Karyawan yang sistematis dan kreatif

8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turn over* karyawan

## **F. Kendala-kendala dalam Proses Rekrutmen**

Dalam proses rekrutmen tentunya tidak selalu berjalan lancar pasti ada kendala-kendala dalam tahapan rekrutmen diantaranya:

### **1. Karakteristik Perusahaan**

Sifat-sifat yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan akan mempengaruhi perancangan dan pelaksanaan sistem rekrutmen di dalamnya. Ciri-ciri tersebut tercermin dari nilai-nilai, norma, dan budaya perusahaan, filosofi organisasi, visi, misi, serta tujuan dan strategi organisasi dan perusahaan.

### **2. Tujuan dan kebijakan perusahaan**

Misi perusahaan melibatkan penggunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien. Efisiensi mencakup penggunaan yang tepat dan eliminasi yang tidak perlu, sementara efektivitas berfokus pada pencapaian tujuan, khususnya keuntungan. Kontrol program perekrutan menjadi lebih efektif ketika perusahaan mendekati pencapaian tujuan. Meskipun berbagai kebijakan perusahaan dapat menjadi halangan dalam rekrutmen, manajemen dan karyawan perlu berupaya menyelaraskan tujuan organisasi untuk mencapai target perusahaan. Sifat dan kebijakan ini dapat memengaruhi proses rekrutmen, termasuk dalam situasi penggabungan atau merger organisasi dengan bidang yang berbeda, yang dapat menimbulkan tantangan hukum dan bisnis.

### **3. Kondisi lingkungan eksternal perusahaan**

Keberlanjutan perusahaan secara keseluruhan dipengaruhi oleh kondisi lingkungan. Sebagai suatu sistem, perusahaan terlibat dalam interaksi dengan lingkungannya, dan untuk bertahan, perusahaan harus mampu

menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungannya. Ini menjadi krusial terutama dalam konteks keputusan terkait pelaksanaan rekrutmen, di mana kecenderungan perusahaan adalah mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan mencakup aspek ekonomi, politik, sosial budaya, konsumen, pemasok, pemerintah, pesaing, lembaga keuangan, karyawan, pemegang saham, dewan komisaris, faktor demografi, gaya hidup, teknologi, dan dimensi internasional.

#### **4. Biaya rekrutmen perusahaan**

Biaya yang diperlukan dalam proses rekrutmen dapat menjadi cukup besar, mungkin melebihi anggaran yang tersedia perusahaan. Jika jumlah calon pekerja yang dibutuhkan sedikit dan tersebar di berbagai lokasi, perusahaan perlu mengeluarkan biaya untuk memasang iklan di berbagai tempat. Alternatifnya, perusahaan bisa membuka lowongan di lokasi di mana calon pekerja berkualitas lebih terkonsentrasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### **5. Tuntutan Tugas perusahaan**

Hambatan terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh calon pekerja adalah tanggung jawab pekerjaan yang akan diemban oleh para perekrut baru. Tidak dapat disangkal bahwa mencari individu yang sudah memiliki pengalaman kerja umumnya lebih kompleks dibandingkan dengan mencari mereka yang baru menyelesaikan pendidikan formal. Dalam konteks ini, pentingnya informasi mengenai rincian tugas pekerjaan kembali terlihat. Dengan informasi semacam ini, pencari pekerjaan tidak hanya mengandalkan keinginan manajer yang akan merekrut pekerja baru di masa mendatang.



## **Pertanyaan**

1. Apa yang dimaksud dengan penarikan Pegawai?

**Jawab;** Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber- sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja

2. Darimana sumber **Penarikan Pegawai atau rekrutmen diperoleh:**

**Jawab;**

**a. Rekrutmen internal** ialah suatu proses rekrutmen dengan menggunakan atau mempromosikan orang-orang yang sudah bekerja di perusahaan.

- 1) Promosi Jabatan
- 2) Transfer atau rotasi pekerjaan
- 3) Demosi

**b. Rekrutmen eksternal** ialah suatu proses rekrutmen yang dimana melibatkan kandidat dari luar perusahaan untuk mengisi posisi yang kosong di perusahaan tersebut.

- 1) Iklan Media Massa
- 2) Lembaga Pendidikan
- 3) Depnaker
- 4) Lamaran yang sudah masuk di perusahaan

# BAB

# 4

## PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Novita Ayu Ramadhani  
Nazhwa Nathania Rachmadiani

### A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah suatu proses yang disusun dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan kapasitas para karyawan di suatu organisasi. Dalam konteks bahasa Inggris, pelatihan didefinisikan sebagai suatu upaya terencana dan bertujuan untuk memberikan pengetahuan serta keterampilan yang diperlukan guna mendukung pelaksanaan tugas-tugas para karyawan. Pelatihan merupakan upaya untuk memberikan pengetahuan dan ketrampilan baru kepada karyawan, sementara pengembangan berfokus pada persiapan karyawan untuk peran dan tanggung jawab masa depan dalam organisasi.

Pengembangan berasal dari kata Inggris "*development*" yang mengacu pada kegiatan dengan orientasi jangka panjang dalam konteks pekerjaan. *Human Resource Development* (Pengembangan Sumber Daya Manusia) ialah komponen utama dalam manajemen sumber daya manusia yang mencakup berbagai program pelatihan.

Menurut Notoatmodjo S. (2009: 16) pelatihan adalah suatu tindakan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia, khususnya dalam meningkatkan keterampilan intelektual serta aspek kepribadian individu.

Menurut Handoko (2010 :104), pengembangan karyawan bertujuan untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang.

Menurut Payman Simanjutak (2005), pelatihan dianggap sebagai komponen dari investasi dalam sumber daya manusia (*human investment*) dengan tujuan meningkatkan kemampuan serta keterampilan kerja guna memperbaiki performa kinerja pegawai. Pelatihan umumnya dilaksanakan melalui kurikulum yang disesuaikan dengan persyaratan jabatan, dilaksanakan dalam rentang waktu yang relatif singkat, dan bertujuan untuk membekali individu dengan keterampilan kerja yang diperlukan. Di sisi lain, pengembangan lebih menekankan pada peningkatan kapasitas pengambilan keputusan serta pengembangan hubungan interpersonal, terutama untuk manajemen tingkat atas dan menengah. Sementara itu, pelatihan lebih ditujukan kepada tenaga kerja tingkat bawah atau eksekutif, dengan fokus pada peningkatan keterampilan kerja mereka.

## **B. Komponen Pelatihan dan Pengembangan**

1. Sasaran dan objektif pelatihan serta pengembangan perlu terukur dan terdefinisi dengan rinci.

Setelah melakukan analisis yang tepat untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan serta menetapkan prioritas pelatihan dengan melakukan analisis kesenjangan. Analisis ini menyoroti perbedaan antara kemampuan organisasi dan karyawan, dan dengan demikian membantu menentukan arah pelatihan.

Seperti yang disampaikan oleh Siagian, penting untuk diingat bahwa alokasi anggaran untuk pelatihan dan pengembangan merupakan tanggung jawab organisasi. Oleh

sebab itu, diperlukan justifikasi yang kuat untuk mengalokasikan anggaran tersebut. Dengan kata lain, pelatihan dan pengembangan hanya seharusnya diadakan jika ada kebutuhan yang jelas dan mendesak. Penetapan kebutuhan ini harus didasarkan pada analisis yang akurat dan terperinci.

2. Para pelatih (trainers) wajib mempunyai kualifikasi yang memadai serta keahlian yang profesional.

Menurut Suwatno, menemukan dan memiliki seorang pelatih bukanlah tugas yang sulit, namun juga bukan sesuatu yang tidak sulit. Sebagian perusahaan besar dilengkapi dengan sektor khusus yang mengelola pelatihan dan pengembangan. Pada perusahaan yang tidak dilengkapi dengan pelatih internal, mereka dapat mengandalkan lembaga pendidikan dan pelatihan yang secara spesifik pada pelatihan dan pengembangan.

Dalam konteks pembelajaran orang dewasa, pendamping wajib menjelaskan mengapa peserta memerlukan informasi pelatihan dengan memberikan gambaran atau konteks. Dalam pelatihan kerja, instruksi perlu dipecah menjadi elemen-elemen kecil, dan pekerja harus diberikan peluang untuk melihat keterkaitan antara semua elemen tersebut. Menganjurkan orang dewasa yang sedang belajar untuk mengaitkan permasalahan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka ke dalam pelatihan juga dianggap bermanfaat supaya materi pelatihan menjadi lebih sesuai bagi mereka.

3. Materi pelatihan dan pengembangan perlu disesuaikan berdasarkan pada hasil yang diinginkan.

Terdapat berbagai macam pelatihan yang dapat dirancang untuk mencapai tujuan yang berbeda, serta klasifikasinya dapat dilakukan dengan berbagai cara, misalnya:

- a. Pelatihan yang diperlukan harus dilakukan secara berkala untuk memenuhi berbagai persyaratan yang diwajibkan, dan sebaiknya bersifat wajib seluruh tenaga kerja.

- b. Pelatihan mengenai interaksi interpersonal dan penyelesaian masalah diperlukan untuk mengatasi tantangan operasional, berinteraksi antar individu, serta memperkuat ikatan di lingkungan kerja organisasional.
- c. Berdasarkan penyampaian pelatihan, pelatihan dapat dibedakan menjadi:
- d. Pelatihan internal, yang umumnya difokuskan komponen pekerjaan dan dilaksanakan di dalam organisasi.
- e. Pelatihan eksternal, yang digunakan oleh organisasi besar ketika belum mempunyai kemampuan pelatihan internal yang diperlukan, atau saat banyak individu perlu dipercepat dalam pelatihan. Pelatihan eksternal umumnya dilakukan di luar organisasi.

Adapun untuk pelatihan pekerja baru, terdapat yang dikenal sebagai "masa orientasi". Masa orientasi ini merujuk pada proses pengenalan yang telah direncanakan dengan cermat kepada pekerja baru terkait pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan. Untuk melaksanakan pelatihan ini, diperlukan kolaborasi antara individu dalam departemen sumber daya manusia, manajer operasional, dan supervisor lainnya. Masa pengenalan yang efektif memberikan kontribusi yang signifikan terhadap keberhasilan pekerja baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

- 4. Pengembangan dan pelatihan perlu diadaptasi sesuai tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

Ketika merancang program pelatihan, instruktur perlu memperhitungkan preferensi belajar individu dari peserta. Ini termasuk mengidentifikasi tiga gaya belajar utama yang ada di antara peserta. Pertama, ada peserta yang dikenal sebagai "pendengar," yaitu orang yang paling efektif dalam belajar ketika mereka mendengarkan seseorang menjelaskan materi pelatihan kepada mereka secara lisan. Kemudian, ada peserta yang termasuk dalam kategori "sentuhan," yang belajar dengan lebih baik ketika mereka secara fisik bersentuhan dengan materi pelatihan, seperti dengan

menulis catatan, menggambar, atau melakukan latihan-latihan. Terakhir, terdapat peserta "visual" yang cenderung berpikir dan memahami konsep dalam bentuk gambar atau visual saat mengikuti proses pelatihan.

5. Peserta dalam program pelatihan serta pengembangan harus memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Idealnya, peserta diinginkan mempunyai keterampilan dasar dan kemampuan kognitif yang cukup. Kesuksesan pelatihan sangat bergantung pada motivasi peserta, yang bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan dan motivasi instruktur, dukungan dari rekan-rekan untuk mencapai kesuksesan, kondisi fisik lingkungan, serta rancangan pelatihan yang diterapkan. Instruktur diinginkan memiliki keterampilan untuk mendukung peserta mengatasi hambatan yang muncul, sehingga tingkat kepercayaan diri peserta dapat ditingkatkan.

### **C. Prinsip Perencanaan Pelatihan dan Pengembangan.**

Perencanaan sumber daya manusia ialah suatu strategi yang dirancang untuk memelihara dan meningkatkan kemampuan organisasi, dengan tujuan mencapai target yang telah ditetapkan. Strategi ini difokuskan pada pengembangan kontribusi pekerjaan di masa mendatang.

Mc. Gehee (1979) merumuskan prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Materi perlu disampaikan secara terstruktur serta berurutan.
2. Setiap rangkaian perlu diatur sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.
3. Penatar wajib memiliki keterampilan untuk memotivasi peserta dan memberikan respons yang relevan terhadap materi.
4. Diperlukan penguatan untuk memicu tanggapan positif dari peserta.
5. Penerapan konsep pembentukan tindakan menjadi penting dalam proses penyampaian materi

#### **D. Tahapan Penyusunan Pelatihan dan Pengembangan**

Penyusunan pelatihan dan pengembangan menjadi langkah yang sangat signifikan dalam upaya pengembangan sumber daya manusia di suatu organisasi. Tahapan penyusunan ini perlu dilakukan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan yang dimiliki karyawan saat ini dan ketrampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Tahapan penyusunan pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dengan langkah.

1. Identifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan (*job study*) dapat dijalankan dengan kebutuhan dengan melakukan *research* atau survei, melibatkan partisipasi tenaga kerja atau unit kerja terkait.
2. Tentukan target dan sasaran pelatihan atau pengembangan.
3. Tetapkan dalam menentukan keberhasilan menggunakan alat ukur yang sesuai dan dapat diaplikasikan melalui metode yang tepat.
4. Pilih metode program pelatihan dan pengembangan yang akan dijalankan.
5. Lakukan uji coba dan revisi sesuai kebutuhan.
6. Terapkan dan evaluasi program, dilakukan pada akhir program untuk mengevaluasi sejauh mana kesesuaian dengan rencana awal.

Setelah menyelesaikan keenam tahap penyusunan pelatihan dan pengembangan, langkah berikutnya adalah melakukan pengambilan keputusan terkait rencana program yang telah disusun. Hal ini penting untuk memastikan kesesuaian dan efektivitas program pelatihan serta pengembangan yang akan diimplementasikan.

#### **E. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan**

Sebelum memulai program pelatihan dan pengembangan, langkah pertama yang wajib diambil ialah mengidentifikasi kebutuhan, termasuk kompetensi, perilaku, dan keahlian yang perlu ditingkatkan oleh karyawan. Terdapat beberapa metode untuk menilai kebutuhan pelatihan di dalam organisasi, seperti

observasi, wawancara individu, diskusi kelompok, dan evaluasi kinerja. Observasi dan pendengaran melibatkan manajer yang mendekati bawahannya untuk memahami konteks secara umum dan mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki. Wawancara individu memberikan keuntungan dalam pemahaman kebutuhan khusus setiap individu dengan tujuan meningkatkan perilaku kerja di dalam organisasi. Sementara itu, diskusi kelompok digunakan oleh manajer untuk merangsang anggota agar memberikan pandangan mengenai program pelatihan dan pengembangan yang sedang berlangsung. Evaluasi kinerja juga merupakan alat dalam manajemen sumber daya manusia untuk menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan berdasarkan hasil kinerja yang diukur.

#### **F. Keutuhan Pelatihan dan Pengembangan Kerangka Kerja Pelatihan dan Pengembangan**

Keberlanjutan Pelatihan dan Pengembangan dalam kerangka kerja pelatihan dan pengembangan adalah prinsip krusial yang menekankan pentingnya memastikan bahwa program pelatihan dan pengembangan karyawan selaras dengan kebutuhan serta sasaran organisasi. Ini melibatkan identifikasi kebutuhan, perencanaan yang matang, desain program yang efektif, implementasi profesional, evaluasi berkala, dukungan manajemen, pengembangan berkelanjutan, penciptaan budaya pembelajaran, pengukuran kinerja, fleksibilitas, dan adaptabilitas.

Dengan menjalankan prinsip-prinsip ini, organisasi dapat memaksimalkan investasi mereka dalam pengembangan karyawan, mencapai tujuan bisnis, meningkatkan kinerja, serta menjaga daya saing di pasar. Keutuhan Pelatihan dan Pengembangan adalah kunci untuk kesinambungan dan efektivitas program-program pelatihan dalam mendukung visi dan strategi organisasi.



## **G. Prinsip - Prinsip dalam Pelatihan dan Pengembangan**

Prinsip-prinsip pelatihan menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:82) adalah:

1. Motivasi, kemajuan peserta pelatihan dalam memahami dan menguasai keterampilan atau pengetahuan baru akan semakin cepat seiring dengan peningkatan motivasi mereka.
2. Laporan kemajuan, penting untuk menilai sejauh mana peserta pelatihan telah memahami dan mengimplementasikan pengetahuan yang baru diperoleh.
3. Praktek, sebaiknya peserta pelatihan diberi kesempatan untuk mengaplikasikan keterampilan yang dipelajari dalam konteks pekerjaan sehari-hari.
4. Perbedaan Individual, mengingat adanya variasi antar peserta pelatihan, program latihan yang efektif harus mampu menyesuaikan kecepatan serta kompleksitas dengan kemampuan individu masing-masing.

## **H. Metode Pelatihan dan Pengembangan**

Bagi departemen manajemen sumber daya manusia (SDM), pemahaman terhadap metode penyampaian pelatihan dan pengembangan dalam organisasi menjadi sangat penting. Menurut Mahapatro (2010) terdapat dua jenis pelatihan yang bisa dimanfaatkan ialah pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) serta pelatihan di luar tempat kerja (*off the job training*).

Program *on the job training* merupakan kegiatan pelatihan yang diselenggarakan di tempat kerja saat tenaga kerja sedang menjalankan tugas rutin sehari-hari. Dengan pendekatan ini, karyawan dapat menggabungkan proses belajar dan bekerja tanpa kehilangan waktu. Program ini terkait erat dengan apa yang sedang dilakukan oleh karyawan dan apa yang harus mereka lakukan. Penetapan jadwal perlu dilakukan dengan tinjauan berkala untuk memberi informasi kepada karyawan mengenai kemajuan mereka. Teknik ini mencakup pengenalan pelatihan oleh instruktur kerja, magang dan rotasi pekerjaan. Pada hari pertama kerja, karyawan baru diberikan pengenalan, baik secara lisan maupun tertulis. Topik yang dicakup dalam

pengenalan meliputi informasi mengenai perusahaan, visi dan misi organisasi, anggota tim atau departemen, peraturan dan prosedur kerja, serta tanggung jawab terkait sistem pelaporan. Program *off the job training* adalah kegiatan pelatihan yang diadakan di luar lingkungan kerja karyawan. Beberapa contoh kegiatan dalam program ini mencakup kuliah atau ceramah, penggunaan media audio-visual, rotasi pekerjaan, program magang, seminar, simulasi atau studi kasus, konferensi atau diskusi, studi kasus, permainan, pelatihan terprogram, dan pelatihan laboratorium.

Metode *Off the Job Training*, ialah suatu pendekatan pelatihan yang melibatkan pemberian latihan kepada seseorang untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil melakukan tugasnya.

1. Magang, adalah metode pelatihan yang menggabungkan pembelajaran formal dan pelatihan berjangka panjang, umumnya diawasi oleh seorang ahli dalam bidangnya. Pendekatan ini umumnya diterapkan untuk melatih calon manajer dan individu di bidang pemasaran.
2. Ceramah atau metode perkuliahan, merupakan suatu pendekatan pelatihan di mana materi pelatihan disampaikan secara lisan kepada para peserta pelatihan melalui penyampaian ceramah.
3. Pelatihan terprogram, adalah suatu pendekatan sistematis untuk mengembangkan keterampilan kerja, di mana peserta pelatihan terlibat dalam merespons pertanyaan atau fakta yang disajikan, yang kemudian diikuti dengan umpan balik.
4. Permodelan perilaku, adalah suatu pendekatan pelatihan di mana peserta diarahkan untuk mengikuti teknik manajemen yang efektif, dan setelah itu mereka diberikan umpan balik mengenai peran mereka dalam situasi tersebut.
5. Pelatihan laboratorium, adalah metode yang dilakukan di lokasi khusus, sering digunakan untuk meningkatkan semangat kerja tim dan kemampuan dalam mengatasi manajemen serta berinteraksi dengan rekan setim.

6. Rotasi pekerjaan, yakni suatu metode di mana seorang karyawan dipindahkan melalui serangkaian tugas pekerjaan, memberikan motivasi untuk menjalani peran baru.
7. Permainan peran dan simulasi, yaitu metode pelatihan yang berupaya membawa situasi pada pengambilan keputusan dalam kehidupan nyata kepada peserta pelatihan yang mana masalah dan solusi disajikan untuk didiskusikan dan di contohkan. Metode ini efektif di gunakan dalam pelatihan pemasaran dan manajemen.
8. Metode audiovisual, yaitu pelatihan dengan memanfaatkan film dan televisi untuk menyediakan kondisi situasi ke dalam dunia nyata dalam waktu singkat. Metode pelatihan ini memiliki kelebihan dapat diputar berkali kali namun juga memiliki kekurangan tidak bisa melakukan interaksi dengan pembicara.

#### **I. Evaluasi pelatihan dan pengembangan**

Evaluasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ialah tahap kunci dalam siklus pengembangan sumber daya manusia yang membantu organisasi menyakinkan bahwa hasil pelatihan sesuai dengan yang diharapkan. Melalui evaluasi, organisasi dapat mengukur efektivitas program pelatihan, mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan dan menilai dampaknya terhadap kinerja karyawan dan keseluruhan organisasi.

Sims (2006) menyatakan alasan pentingnya mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan yakni:

1. Menilai kekuatan dan kelemahan program pelatihan dan pengembangan, termasuk menentukan kesesuaian program dengan tujuan pembelajaran, kualitas lingkungan belajar, serta implementasi pengembangan yang tepat dalam konteks pekerjaan.
2. Mengevaluasi apakah isi, organisasi, serta administrasi program memberikan kontribusi nyata terhadap pembelajaran, serta apakah kontennya dapat diterapkan dalam pekerjaan.

3. Menentukan apakah program pengembangan memberikan manfaat atau dampak negatif bagi pesertanya.
4. Mengumpulkan data pemasaran dengan mengajukan pertanyaan kepada partisipan apakah mereka merekomendasikan program serta sejauh mana skala kepuasan mereka atas program tersebut.
5. Mengidentifikasi keuntungan finansial serta biaya terkait dengan program.
6. Membandingkan biaya serta keuntungan dari berbagai program pengembangan SDM untuk memilih program yang paling optimal.

#### **J. Model Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Mondy & Joseph J. (2016), ada berbagai macam metode pelatihan dan pengembangan, yakni :

1. Metode kelas, melibatkan instruktur yang berdiri di depan siswa secara fisik untuk menyampaikan informasi secara langsung.
2. *E-learning* adalah pelatihan daring yang menggunakan teknologi berbasis peralatan elektronik.
3. Studi kasus, memungkinkan peserta belajar dengan menyelesaikan sebuah kasus dan memetik pengalamannya.
4. Pemodelan perilaku, merupakan metode di mana peserta menirukan perilaku orang lain sebagai bentuk pembelajaran.
5. *Role-play*, adalah metode di mana peserta berpartisipasi dalam situasi yang mensimulasikan permasalahan yang mungkin dihadapi dalam dunia nyata.
6. *Training Games*, adalah metode pelatihan yang menggunakan permainan untuk meningkatkan keterlibatan peserta dan memperluas pengetahuan mereka.
7. *On the job training* (OJT), adalah metode yang memungkinkan karyawan mempelajari tugas pekerjaan dengan melakukan tugas tersebut secara langsung.

8. Magang, adalah metode yang mengintegrasikan kelas dengan OJT. Pelatihan tim fokus pada mengajarkan pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Sedangkan menurut Dessler (2020), program pelatihan dapat dilakukan melalui :

1. *On The Job Training*, merupakan metode di mana seorang karyawan belajar tugas pekerjaan dengan melakukan mereka secara langsung.
2. Pelatihan magang, adalah suatu metode yang mengintegrasikan kelas dengan OJT. Sementara itu, pelatihan tim adalah pendekatan pelatihan yang berfokus pada penyampaian pengetahuan dan keterampilan kepada individu yang diharapkan bekerja secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama.
3. Pelatihan informal, Pelatihan informal dapat terjadi dalam berbagai konteks, seperti di tempat kerja, dirumah atau dalam kehidupan sehari-hari, observasi, percakapan dengan rekan kerja, membaca artikel atau buku, mengeksplorasi internet, atau bahkan belajar dari kesalahan. Pelatihan informal sering kali bersifat tidak terencana dan bisa terjadi tanpa adanya tujuan pelatihan yang jelas.
4. Pelatihan instruksi kerja, seorang individual tau karyawan diberikan panduan, arahan, atau petunjuk tentang cara melakukan tugas atau pekerjaan tertentu dalam lingkungan kerja. Tujuan dari pelatihan instruksi kerja adalah untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan dapat melaksanakan tugas mereka dengan benar, efisien, dan sesuai dengan standar yang ditetapkan oleh Perusahaan.
5. *Lectures* atau metode perkuliahan, Metode perkuliahan atau *lectures* adalah pendekatan pengajaran di mana seorang guru, dosen, atau instruktur memberikan materi pembelajaran secara verbal kepada kelompok peserta di dalam ruang kuliah atau dalam konteks pengajaran yang serupa. Metode perkuliahan memiliki kelebihan dalam hal penyampaian

informasi yang konsisten kepada sejumlah besar peserta sekaligus

6. Permodelan perilaku, proses memahami, menganalisis, dan mencoba untuk meramalkan atau menjelaskan perilaku individu atau kelompok dalam berbagai situasi atau konteks. Ini adalah pendekatan dalam ilmu sosial, psikologi, dan ilmu perilaku yang bertujuan untuk memahami mengapa orang bertindak atau bereaksi sesuai dengan cara tertentu dalam berbagai situasi. Tujuannya adalah untuk memahami apa yang mendasari perilaku individu atau kelompok sehingga dapat merencanakan tindakan atau strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan tertentu, baik dalam konteks ilmiah maupun praktis.
7. Pelatihan berbasis audiovisual, pendekatan pelatihan di mana pengajaran dan pembelajaran menggunakan elemen-elemen audiovisual, seperti video, suara, gambar, dan media interaktif. Pendekatan ini memanfaatkan penggunaan media visual dan audio untuk menyampaikan informasi, konsep, atau keterampilan kepada peserta pelatihan.
8. *Vestibule training*, pelatihan di mana karyawan atau calon karyawan diajarkan keterampilan dan tugas tertentu dalam lingkungan simulasi yang menyerupai lingkungan kerja sebenarnya. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa individu memahami dan mampu melaksanakan tugas mereka sebelum bekerja di lingkungan kerja sebenarnya. Ciri khasnya meliputi simulasi lingkungan kerja, kehadiran pelatih atau instruktur, fokus pada pengembangan keterampilan teknis, keamanan, dan pengulangan untuk meningkatkan keterampilan.
9. *Video conferencing*, teknologi komunikasi yang memungkinkan dua atau lebih pihak untuk berkomunikasi secara visual dan audio dalam waktu nyata melalui jaringan komputer atau internet, meskipun mereka berada di lokasi yang berjauhan. Ini memungkinkan pertemuan, konferensi, presentasi, atau diskusi untuk terjadi tanpa kehadiran fisik di lokasi yang sama. *Video conferencing* melibatkan penggunaan

perangkat lunak khusus dan perangkat keras seperti *web cam*, mikrofon, dan layar komputer atau perangkat seluler.

10. *Lifelong and literacy training techniques*, mengacu pada beragam metode dan strategi yang digunakan untuk mendukung pendidikan seumur hidup dan meningkatkan keterampilan literasi sepanjang kehidupan individu. Pendekatan ini berfokus pada konsep bahwa pembelajaran dan peningkatan keterampilan tidak hanya terbatas pada tahun-tahun awal pendidikan formal, tetapi harus berlanjut sepanjang kehidupan untuk mendukung pengembangan pribadi, profesional, dan sosial.
11. Pelatihan tim, sebuah kelompok orang yang bekerja bersama dalam suatu organisasi atau proyek diberikan pelatihan, bimbingan, dan sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk menjadi tim yang lebih efektif dan produktif. Tujuan utama dari pelatihan tim adalah untuk memastikan bahwa anggota tim dapat bekerja bersama secara sinergis, berkolaborasi, dan mencapai tujuan tim dengan efisien.

## Pertanyaan

1. Apa yang dimaksud dengan pelatihan SDM dan mengapa hal ini penting bagi perkembangan organisasi?

**Jawab;** Pelatihan SDM ialah suatu proses pembelajaran yang dirancang khusus untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tenaga kerja dalam sebuah organisasi. Melalui pelatihan, karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, memecahkan masalah yang kompleks dan menghadapi tantangan yang muncul dalam lingkungan kerja. Sehingga, organisasi dapat berkembang dan bersaing lebih baik di pasar.

2. Sebutkan dan jelaskan dua manfaat utama dari program pengembangan karier bagi karyawan!

**Jawab;**

1. Peningkatan keterampilan dan kompetensi individu.  
Karyawan dapat meningkatkan keterampilan teknis dan kepemimpinan mereka melalui program pengembangan karier. Ini membantu mereka menjadi lebih kompeten dalam pekerjaan mereka dan bersiap untuk tanggung jawab yang lebih besar.
2. Peningkatan motivasi dan keterlibatan karyawan.  
Program pengembangan karier memberikan karyawan tujuan yang jelas dan jalur untuk pengembangan, meningkatkan motivasi mereka. Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan karier mereka cenderung lebih terlibat dan berkontribusi lebih maksimal di tempat kerja.
3. Apa perbedaan antara pelatihan dan pengembangan SDM?

**Jawab;** Pelatihan berfokus pada keterampilan dan pengetahuan spesifik yang berkaitan dengan tugas tertentu, dan kesiapan kinerja karyawan saat ini, sementara pengembangan SDM melibatkan peningkatan lebih luas dalam kemampuan, potensi, dan kesiapan karyawan untuk peran masa depan.



4. Mengapa identifikasi kebutuhan pelatihan penting dalam proses perencanaan pelatihan dan pengembangan SDM?

**Jawab;** Identifikasi kebutuhan pelatihan membantu organisasi menentukan dengan tepat di mana karyawan membutuhkan pengembangan, sehingga investasi pelatihan dapat digunakan dengan efektif, dan memastikan program pelatihan sesuai dengan tujuan strategis organisasi, serta menyediakan arah yang jelas untuk pengembangan karyawan sesuai dengan kebutuhan yang ada dalam organisasi.

# BAB 5

## KINERJA DAN PENILAIAN PRESTASI PEGAWAI

Widya Tri Hardianti  
Putri Gayuh

### A. Pengertian Kinerja Pegawai

Manajemen sumber daya manusia bertujuan utama untuk meningkatkan kontribusi para tenaga kerja terhadap kesuksesan perusahaan, dengan fokus pada peningkatan produktivitas. Kinerja unggul yang ditunjukkan oleh tim karyawan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesuksesan perusahaan, di mana semakin tinggi tingkat kinerja, semakin besar prestasi yang dapat dicapai. Beberapa pakar mempunyai sudut pandang yang berbeda mengenai konsep kinerja, seperti yang diungkapkan oleh Amstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (2016:12). Mereka mendefinisikan kinerja sebagai hasil yang berhasil dicapai oleh organisasi, baik yang berorientasi pada profit maupun non-profit, selama suatu periode waktu tertentu. Kasmir (2016:182) mengartikan kinerja sebagai pencapaian hasil kerja dan perilaku kerja dalam menyelesaikan tugas serta tanggung jawab yang diberikan dalam periode tertentu. Di sisi lain, Mangkunegara (2016:67) menyatakan jika tenaga kerja mencakup hasil kerja secara kualitas serta kuantitas yang berhasil dicapai oleh seorang tenaga kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Bernardin dan Russel yang dikutip dalam Priansa (2018:270) konsep kinerja dapat diartikan sebagai hasil yang diperoleh melalui pelaksanaan fungsi pekerjaan khusus

maupun kegiatan tertentu selama suatu periode waktu. Prestasi kerja ini mencerminkan kombinasi kemampuan, keahlian, dan motivasi yang telah tercapai. Dari berbagai definisi kinerja oleh para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dicapai dengan tujuan mencapai target organisasi, dilaksanakan secara legal, mematuhi hukum, dan sesuai dengan standar moral serta tanggung jawab yang diberikan.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016: 189-193):

### **1. Keahlian serta kemampuan**

Merupakan ketrampilan atau skill yang dimiliki oleh individu dalam suatu pekerjaan. Semakin tinggi tingkat keahlian dan kemampuannya, individu tersebut akan mampu menyelesaikan tugasnya dengan akurat dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

### **2. Pengetahuan**

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

### **3. Rancangan kerja**

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

### **4. Kepribadian**

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja  
Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.
6. Kepemimpinan  
Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan  
Ialah gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi maupun memerintahkannya bawahannya.
8. Budaya organisasi  
Adalah serangkaian kebiasaan atau norma-norma yang menjadi bagian dari identitas suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur aspek-aspek yang berlaku secara umum dan diharapkan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.
9. Kepuasan kerja  
Merupakan perasaan kebahagiaan atau kepuasan yang dirasakan oleh seseorang sebelum dan setelah menyelesaikan suatu tugas. Apabila seorang tenaga kerja merasakan kegembiraan atau kepuasan dalam bekerja, hasil kerjanya cenderung mencapai kesuksesan.
10. Lingkungan kerja di sekitar  
Merujuk pada kondisi atau atmosfer yang ada di lokasi tempat bekerja. Ini melibatkan aspek-aspek seperti desain ruang, tata letak, fasilitas, dan interaksi interpersonal antara rekan kerja. Jika lingkungan kerja mampu menciptakan kenyamanan serta ketenangan, maka suasana kerja menjadi kondusif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, jika kondisi lingkungan kerja tidak mendukung kenyamanan atau ketenangan, hal tersebut

dapat mengganggu suasana kerja dan berdampak negatif pada kinerja individu.

### C. Pengertian Penilaian Prestasi Pegawai

Bekerja merupakan kegiatan sehari-hari bagi setiap individu, dimulai dari berangkat pagi hingga pulang larut malam. Rutinitas ini sering dianggap wajar oleh banyak orang karena menjadi bagian dari kehidupan mereka.

Dalam suatu perusahaan, beragam divisi dan bidang ditangani oleh para pekerja, yang masing-masing memiliki keahlian dan keterampilan tertentu. Optimalitas ketrampilan dan keahlian pekerja menjadi kunci dalam kemajuan perusahaan.

Dengan tingginya dedikasi serta loyalitas para karyawan dalam menjalankan tugas-tugas mereka, ditambah dengan penguasaan ketrampilan dan keahlian, usaha yang dilakukan akan menghasilkan prestasi. Perusahaan pun mulai memberikan penghargaan atas usaha dan kerja keras karyawan dengan mengeksekusi penilaian terhadap kinerja yang telah dilakukan. Kinerja sendiri merujuk pada *Job Performance* atau *Actual Performance*, yang mencerminkan pencapaian nyata yang dihasilkan oleh individu.

Definisi lain menggambarkan kinerja sebagai hasil kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh oleh seorang tenaga kerja sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

Ambar Teguh menyatakan bahwa kinerja dapat dilihat sebagai hasil catatan dari berbagai kegiatan yang dilakukan oleh divisi atau fungsi pegawai dalam suatu periode waktu. Sementara itu, Moehariono memberikan definisi kinerja sebagai gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam mencapai sasaran, tujuan, misi, dan visi perusahaan yang tercantum dalam perumusan strategi perusahaan.

Penilaian prestasi kerja, secara umum, merujuk pada suatu proses yang diterapkan oleh pimpinan untuk menentukan sejauh mana seorang karyawan melaksanakan pekerjaannya

sesuai dengan tugas serta tanggung jawab yang diberikan. Dengan kata lain, penilaian kinerja ialah sistem formal yang digunakan untuk menilai serta mengevaluasi kinerja individu atau tim.

William B. Werther dan Keith Davis menjelaskan bahwa *Performance Appraisal* adalah "the process by which organizations evaluate individual job performance," suatu proses evaluasi oleh organisasi terhadap kinerja pekerjaan individu.

Stephen P. Robbins menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja melibatkan aktivitas yang diperlukan untuk mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dan menjaga kinerja karyawan tetap tinggi.

Menurut Luis R. Gomez-Mejia, Cs: "*Human resources people who work in an organization. Also called personnel*".

Menurut Hasibuan, penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja tenaga kerja dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti kelemahan, kekurangan, serta aspek-aspek realistis dan objektif. Pendapat dari Hariandja menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses di mana organisasi melakukan evaluasi atau penilaian terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan SE BAKN Nomor 02/SE/1980 bagian II poin dua, dijelaskan bahwa penilaian hendaknya dilakukan seobjektif dan seteliti mungkin, dengan merujuk pada data yang tersedia.

Karakteristik karyawan dengan kinerja unggul mencakup:

1. Kepemilikan tingkat tanggung jawab yang tinggi.
2. Keberanian untuk mengambil risiko.
3. Memiliki sasaran yang realitas.
4. Merencanakan langkah kerja dan berupaya keras untuk mewujudkannya.
5. Kemampuan efektif dalam menggunakan umpan balik konkret.
6. Aktif dalam mencari peluang untuk mewujudkan programnya.

## **D. Reliabilitas dan Validitas Penilaian Pegawai**

Reliabilitas dan validitas adalah dua konsep penting dalam penilaian pegawai yang digunakan untuk mengukur keefektifan dan keakuratan alat atau metode penilaian kinerja.

### **1. Reliabilitas**

Reliabilitas mengacu pada sejauh mana alat atau metode penilaian kinerja yang digunakan dalam penilaian pegawai konsisten dan dapat diandalkan. Dalam konteks ini, reliabilitas berarti bahwa jika penilaian dilakukan beberapa kali oleh penilai yang sama atau berbeda, hasilnya akan relatif konsisten. Hasil yang konsisten adalah tanda bahwa alat penilaian dapat dipercaya. Ada tiga metode untuk menemukan reliabilitas penilaian pegawai, yaitu:

#### **a. Perbandingan Waktu**

Metode perbandingan waktu dalam reliabilitas penilaian pegawai digunakan untuk menilai konsistensi penilaian dari waktu ke waktu. Korelasi antara dua set penilaian dari waktu yang berbeda seharusnya minimal 0,7 atau lebih tinggi menurut Latham & Wexley. Artinya, penilaian harus tetap konsisten dari waktu ke waktu untuk dianggap memiliki reliabilitas yang baik.

#### **b. Realitas antar pegawai**

Metode perbandingan antara dua pegawai digunakan untuk membandingkan penilaian kinerja dua pegawai yang memiliki pekerjaan serupa. Latham & Wexley menyarankan bahwa korelasi antara penilaian keduanya sebaiknya minimal 0,60 atau lebih tinggi. Ini menandakan bahwa semakin tinggi korelasi, semakin konsisten pandangan penilai terhadap kinerja pegawai. Jika korelasi rendah, ini menunjukkan adanya perbedaan pandangan yang signifikan, yang mungkin perlu diatasi untuk menciptakan sistem penilaian yang lebih adil dan konsisten.

#### **c. Ketetapan internal**

Metode ketetapan internal dalam reliabilitas penilaian pegawai menguji konsistensi item-item yang mengukur

faktor yang sama. Korelasi antara item-item tersebut seharusnya minimal 0,8 atau lebih tinggi, menurut Latham & Wexley, untuk dianggap memiliki ketetapan internal yang baik. Artinya, item-item tersebut secara konsisten mengukur faktor yang sama, sehingga penilaian menjadi lebih valid dan dapat diandalkan.

d. Validitas

Dalam konteks penilaian pegawai, validitas berarti bahwa metode penilaian dapat memprediksi kinerja atau karakteristik yang relevan dengan akurat. Validitas menunjukkan bahwa apa yang diukur oleh alat penilaian berkaitan dengan tujuan penilaian kinerja. Terdapat tiga macam validitas yaitu:

1) *Content validity*

*Content validity* adalah sejauh mana sebuah alat penilaian atau sistem rating dianggap relevan dan mencakup aspek-aspek yang sesuai dalam mengukur kinerja pegawai. Ini didasarkan pada pertimbangan para ahli dan konfirmasi dengan hasil analisis pekerjaan. Dengan kata lain, *content validity* memastikan bahwa penilaian memeriksa aspek-aspek yang benar-benar relevan dengan pekerjaan yang sedang dinilai.

2) *Criterion related validity*

*Criterion-related validity* mengukur sejauh mana rating dalam suatu sistem penilaian kinerja dapat memprediksi kriteria atau standar yang relevan. Ini berarti melihat apakah penilaian kinerja dapat mengindikasikan atau memprediksi dengan akurat bagaimana seseorang akan berkinerja di beberapa kriteria atau standar tertentu yang ditetapkan. Jadi, ini membantu mengukur sejauh mana penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja sebenarnya dalam hal kriteria yang relevan.



### 3) *Construct validity*

*Construct validity* digunakan untuk memeriksa apakah suatu sistem rating benar-benar mengukur konsep atau kualitas manusia tertentu, seperti kreativitas. Ini memastikan bahwa penilaian benar-benar mencerminkan sifat-sifat atau konstruk yang dimaksudkan, sehingga mengukur secara tepat kualitas manusia yang diinginkan, seperti kreativitas, dengan akurat.

## **E. Faktor-faktor Rating Pegawai**

Faktor-faktor dalam sistem rating pegawai dapat diklasifikasikan dalam dua kelas:

1. *Kualitas pribadi*: Ini mencakup atribut atau sifat-sifat pribadi karyawan, seperti keyakinan, inovasi, kemampuan berbicara, dan kepemimpinan. Evaluasi dalam faktor ini berpusat pada elemen-elemen pribadi yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. *Job yang berhubungan dengan tingkah laku*: Ini berkaitan dengan tingkah laku dan kinerja yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan, seperti kualitas kerja, kuantitas kerja, dan keterampilan kerja. Penilaian pada faktor ini berfokus pada bagaimana pegawai menjalankan tugas dan tanggung jawab pekerjaan mereka.

## **F. Job yang Berhubungan Dengan Faktor Rating**

Prinsip utama dalam pengembangan atau sistem penilaian seleksi pegawai adalah keharusan mempertimbangkan faktor-faktor yang relevan dengan pekerjaan. Sebelumnya, kita menilai "kemampuan untuk bekerja dengan orang lain" atau menetapkan "kepemimpinan," tetapi variasi kombinasi faktor penilaian dapat disesuaikan dengan tingkat keluasan pekerjaan, seperti perbandingan gaji versus waktu kerja. Setelah itu, variasi faktor penilaian yang lebih spesifik terkait dengan pekerjaan individu dapat diadopsi sebagai dasar yang telah ditetapkan dari faktor-faktor dalam

suatu sistem penilaian, memungkinkan penyesuaian yang sesuai untuk pekerjaan dalam kelompok tersebut. Ada dua metode umum *job* kelompok untuk tujuan rating pegawai.

1. Metode Pertama - *Job Analysis* dan Analisis Faktor:
  - a. Metode ini dimulai dengan melakukan analisis pekerjaan secara menyeluruh, di mana setiap pekerjaan diorganisasi dianalisis dengan seksama. Ini mencakup mengumpulkan data tentang tugas, tanggung jawab, dan karakteristik pekerjaan.
  - b. Setelah analisis pekerjaan selesai, data ini kemudian digunakan dalam prosedur statistik, seperti analisis faktor, untuk mengidentifikasi perbedaan dan persamaan antara pekerjaan.
  - c. Hasil dari analisis ini adalah pengelompokan pekerjaan ke dalam kategori berdasarkan kesamaan karakteristik. Misalnya, di US Coast Guard, pekerjaan dikelompokkan menjadi lima kategori: penerbangan, pelayanan dan pengetikan, elektronik, keteknikan, dan penjagaan.
2. Metode Kedua - *Job* Klasifikasi berdasarkan Konsensus:
  - a. Metode ini lebih melibatkan pengembangan kelompok pekerjaan berdasarkan kesepakatan dan pengetahuan kolektif orang-orang yang memiliki pemahaman tentang pekerjaan.
  - b. Sebuah komite atau panel dari para ahli pekerjaan secara bersama-sama mendiskusikan dan menentukan bagaimana pekerjaan harus dikelompokkan berdasarkan karakteristik dan persyaratan pekerjaan
  - c. Hasil dari proses ini adalah pengelompokan pekerjaan berdasarkan kesepakatan dan pengetahuan kolektif para ahli tentang pekerjaan.

### **G. Faktor-faktor Rating Seleksi**

Sebelumnya, penilaian lebih fokus pada kualitas atau sifat-sifat pribadi karyawan. Namun, saat ini, pendekatan yang digunakan lebih menekankan faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dijalankan. Penilaian dan

seleksi berdasarkan pertimbangan yang lebih terkait dengan analisis statistik dari pekerjaan yang relevan.

Sebagai contoh, Rhode melaporkan tentang pengembangan program evaluasi kinerja berbasis *checklist* untuk manajer toko dalam jaringan ritel besar. Proses dimulai dengan pengembangan daftar periksa yang berfokus pada perilaku yang signifikan dalam pekerjaan, seperti kemampuan menangani masalah, keterampilan berkomunikasi, dan inisiatif dalam menghadapi perubahan.

Hasil evaluasi ini selanjutnya dimanfaatkan dalam analisis faktor, di mana faktor-faktor yang teridentifikasi melibatkan:

1. Pengetahuan teknis,
2. Pengetahuan aplikasi,
3. Kemampuan administratif yang efektif,
4. Interaksi dalam hubungan kerja,
5. Respons terhadap kepemimpinan atasan,
6. Keahlian dalam memimpin bawahan, dan
7. Ulasan personal.

Dalam prakteknya, sistem penilaian menggabungkan hasil penilaian individu ini ke dalam skor yang mencakup ketujuh faktor tersebut. Pendekatan ini memberikan cara yang lebih rinci dan terstruktur untuk menilai dan memilih karyawan berdasarkan kemampuan dan perilaku yang lebih terkait dengan pekerjaan yang dijalankan.

## **H. Rating Job Performance**

Vineberg & Taylor dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2004:72) menghendaki *rating performance* di daftar pegawai berdasarkan setiap aspek dari *job content* berikut ini:

1. Rating *Overall Job Performance*:

Ini adalah pendekatan yang menilai kinerja pekerja berdasarkan keseluruhan aktivitas atau tanggung jawab pekerjaan. Dalam hal ini, seorang pegawai dinilai secara

keseluruhan, tanpa memecah penilaian menjadi komponen-komponen khusus dari pekerjaan.

2. Rating Berdasarkan *Job Element* Orientasi Pekerja:
  - a. Pendekatan ini lebih fokus pada komponen-komponen khusus dalam pekerjaan. Ini mungkin melibatkan penilaian terhadap berbagai aspek yang membentuk pekerjaan, seperti keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaan.
  - b. Metode ini dapat didasarkan pada modifikasi dari analisis posisi (*Position Analysis Questionnaire* atau PAQ) yang mendalam untuk mendefinisikan komponen-komponen pekerjaan.

3. Rating Berdasarkan Tugas-tugas:

Ini adalah metode di mana penilaian berfokus pada tugas-tugas spesifik yang dijalankan oleh seorang pegawai. Penilai mengevaluasi sejauh mana pegawai berhasil menjalankan tugas-tugas tersebut.

Vineberg dan Taylor berpendapat bahwa pendekatan yang lebih rinci, seperti rating berdasarkan *job element* orientasi pekerja atau tugas-tugas, cenderung memberikan hasil yang lebih memuaskan daripada rating berdasarkan overall *job performance*. Ini karena pendekatan yang lebih rinci dapat memberikan pemahaman yang lebih dalam tentang kemampuan dan pencapaian seorang pegawai dalam tugas-tugas atau komponen-komponen pekerjaan yang spesifik.

Pemilihan metode tergantung pada tujuan penilaian dan kompleksitas pekerjaan. Metode yang lebih rinci dapat memberikan wawasan yang lebih detail, sementara rating overall *job performance* mungkin lebih cocok untuk pekerjaan yang kurang kompleks atau ketika tujuannya adalah memberikan penilaian umum tentang kinerja pegawai.

## I. Tipe-tipe Metode Rating

Ada beberapa metode rating yaitu:

1. Skala Rating:
  - a. Skala Grafik: Ini adalah metode yang menggunakan grafik untuk menilai berbagai karakteristik pegawai.
  - b. Skala bermacam-macam Tahap: Metode ini melibatkan skala dengan beberapa tahap yang memungkinkan penilai untuk memberikan penilaian yang lebih rinci.
  - c. Skala Angka Rating: Ini melibatkan penggunaan angka atau angka desimal dalam memberikan penilaian terhadap karakteristik pegawai.
2. Sistem Perbandingan Pegawai:
  - a. Sistem Susunan *Rank*: Dalam sistem ini, pegawai diberi peringkat sesuai dengan urutan prestasi mereka dari yang tertinggi hingga terendah.
  - b. Sistem Perbandingan Pasangan: Metode ini membandingkan dua pegawai pada satu waktu dan menentukan siapa yang lebih baik dalam berbagai aspek.
  - c. Sistem Distribusi Kekuatan: Sistem ini memaksa distribusi penilaian kinerja ke dalam kelompok-kelompok tertentu, seperti yang bagus, cukup, dan kurang baik.
3. Teknik Kejadian Kritis:

Metode ini meminta penilai untuk mencatat peristiwa atau insiden tertentu yang mencerminkan perilaku pegawai yang signifikan. Kejadian-kejadian ini kemudian digunakan dalam mengevaluasi kinerja.
4. *Checklist* Perilaku dan Skala:
  - a. *Checklist* Kekuatan Pilihan: Ini adalah daftar pernyataan yang memungkinkan penilai untuk memilih pernyataan yang paling relevan untuk pegawai yang dinilai.
  - b. Skala Rating Perilaku (BARS): Skala ini menggabungkan deskripsi perilaku konkret dengan skala penilaian yang lebih tradisional.
  - c. Skala Observasi Perilaku: Metode ini melibatkan observasi perilaku pegawai selama tugas pekerjaan dan memberikan penilaian berdasarkan observasi tersebut.

- d. Skala Standar Campuran: Ini melibatkan penggunaan standar yang campuran atau perpaduan untuk menilai kinerja pegawai.

## Pertanyaan

1. Definisikan penilaian prestasi pegawai dan berikan alasan mengapa hal ini memiliki signifikansi dalam manajemen sumber daya manusia.?

**Jawab;** Penilaian prestasi pegawai merupakan proses terstruktur yang menilai kinerja individu di lingkungan kerja, melibatkan evaluasi terhadap pencapaian tujuan, keterampilan, dan perilaku. Signifikansinya dalam manajemen sumber daya manusia terletak pada kapasitasnya untuk memberikan penilaian obyektif terhadap kontribusi karyawan, mendukung pengembangan pribadi, membimbing keputusan manajemen terkait promosi dan pengakuan, memberikan motivasi kepada karyawan, serta membantu dalam perencanaan suksesi untuk memastikan kelangsungan organisasi.

2. Bagaimana cara mengatasi situasi ketika seorang karyawan tidak mencapai target kinerjanya secara berulang?

**Jawab;** cara yang dilakukan untuk mengatasi situasi ini yaitu dengan melakukan evaluasi mendalam terkait penyebab ketidakmampuan karyawan dalam mencapai target tersebut, memberikan umpan balik konstruktif, dan menyusun rencana pengembangan karyawan untuk membantu meningkatkan kinerja mereka.

3. Mengapa peningkatan kinerja karyawan memiliki relevansi penting bagi suatu perusahaan?

**Jawab;** Penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan karena kinerja yang maksimal dapat memberikan kontribusi positif terhadap produktivitas, inovasi, dan kepuasan pelanggan. Meningkatkan kinerja karyawan juga dapat mengurangi tingkat turnover, meningkatkan retensi bakat, serta memberikan keunggulan kompetitif melalui tim yang terampil dan berkomitmen. Perusahaan yang berfokus pada pengembangan karyawan cenderung lebih adaptif terhadap perubahan pasar dan lebih mampu mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Hal ini juga berdampak positif pada reputasi perusahaan dan membantu menciptakan lingkungan kerja yang positif.

4. Mengapa pendidikan dan kualifikasi formal dianggap faktor krusial dalam menentukan penilaian dalam seleksi calon karyawan?

**Jawab;** Pentingnya pendidikan dan kualifikasi formal dalam menetapkan rating seleksi calon karyawan terletak pada kemampuannya memberikan petunjuk tentang pemahaman dan keterampilan dasar yang sesuai dengan tugas pekerjaan yang akan diemban. Selain itu, hal ini juga menjadi standar minimum yang diperlukan untuk bersaing efektif dalam industri atau sektor tertentu. Selain itu, pendidikan formal juga mencerminkan kemampuan calon untuk belajar dan beradaptasi, mendukung pertumbuhan dan pengembangan dalam lingkungan kerja yang dinamis.



# BAB 6

## PENGEMBANGAN KARIR PEGAWAI

Nadia Zahwa Widiyani  
Jenny Agita Zalianty

### A. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan dapat dijelaskan sebagai suatu proses pendidikan jangka panjang yang melibatkan langkah-langkah terstruktur dan terorganisir. Dalam konteks ini, manajer terlibat dalam upaya untuk memahami pengetahuan konseptual dan teoritis dengan tujuan mencapai target umum. Pendekatan ini lebih menekankan pada pengembangan kemampuan konseptual, keterampilan dalam pengambilan keputusan, dan perluasan hubungan interpersonal, terutama pada tingkat manajerial (Mangkunegara, 2006:98).

Menurut Gibson *et.al.* (2011:46) karir dapat didefinisikan sebagai rangkaian sikap sekaligus perilaku yang terkait dengan pengalaman dan aktivitas kerja sepanjang hidup seseorang, mencakup serangkaian kegiatan kerja yang berlangsung secara berkesinambungan. Sementara itu, Mathis *et.al.* (2013:98) menggambarkan karir sebagai urutan posisi yang terkait dengan pekerjaan yang diisi oleh seseorang sepanjang rentang hidupnya. Karir diartikan sebagai pola pengalaman yang berasal dari pekerjaan, melibatkan serangkaian peristiwa objektif yang membentang sepanjang perjalanan pekerjaan individu atau

pegawai, dan umumnya dapat dijelaskan dalam bentuk peristiwa objektif.

Menurut Sadili Samsudin (2006), pengembangan karier dapat diartikan sebagai usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan, yang dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan. Sementara itu, Nawawi (2006) mengarahkan definisi pengembangan karier pada serangkaian posisi atau jabatan yang diemban oleh seseorang selama periode hidup tertentu. Definisi tersebut menekankan peran individu dalam organisasi sebagai bagian dari rangkaian posisi atau jabatan yang dipegang selama sepanjang hidupnya. Pandangan Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah kegiatan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan membantu karyawan merencanakan masa depan karier mereka di perusahaan, sehingga perusahaan dan karyawan dapat mencapai potensi maksimal dalam pengembangan diri.

Matutina, dkk (1992) mendefinisikan pengembangan karier sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas kemampuan manajerial, termasuk pengetahuan, keterampilan, karakteristik pribadi, kewibawaan, serta sikap dan perilaku kepemimpinan. Sementara itu, Rivai & Sagala (2004) menjelaskan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses peningkatan kemampuan kerja individu yang diarahkan untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan.

Siagian (1989) menyatakan bahwa pengembangan karier melibatkan penyelenggaraan program pendidikan serta pelatihan formal kepada karyawan, serta pengembangan yang bersifat tidak resmi, seperti peningkatan keterampilan pekerja melalui bimbingan, contoh yang benar, perbaikan kesalahan tanpa sanksi, dan sebagainya. Sementara itu, Mondy & Noe (1996) mengartikan pengembangan karier sebagai pendekatan resmi yang diambil oleh organisasi untuk memastikan bahwa individu memiliki kualifikasi dan pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan.

Dari konsep pengembangan karier yang telah dijelaskan, terdapat peran yang dibebankan kepada pekerja dan organisasi atau perusahaan secara bersama-sama. Pekerja memiliki tanggung jawab untuk merencanakan perkembangan karier pribadinya, sementara organisasi atau perusahaan bertanggung jawab memberikan dukungan melalui program-program pengembangan karier. Hal ini bertujuan supaya pekerja yang memiliki potensi dapat mencapai setiap tahap dalam jenjang karier sesuai dengan perencanaan karier yang telah disusun.

## **B. Tujuan Pengembangan Karier**

Pengembangan karier, sebagai bagian dari manajemen sumber daya manusia, secara esensial bertujuan untuk meningkatkan dan memperbaiki efektivitas pelaksanaan tugas oleh para pekerja. Hal ini dimaksudkan agar mereka dapat memberikan kontribusi optimal dalam mencapai tujuan bisnis organisasi atau perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Nawawi (2005). Selanjutnya, menurut Nurcahyo (2012), pengembangan karier yang dirancang dengan baik akan membantu karyawan untuk mengidentifikasi kebutuhan karier pribadi mereka dan mengharmonisasikannya dengan tujuan perusahaan. Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa tujuan pengembangan karier mencakup hal-hal berikut:

1. Memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan baik individu maupun perusahaan. Proses pengembangan karier memainkan peran penting dalam membantu individu mencapai tujuan pribadi mereka, sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Kesuksesan seorang karyawan yang ditandai dengan kinerja yang sangat baik dapat mengarahkannya menuju posisi jabatan yang lebih tinggi, sehingga tercapailah tujuan individu dan organisasi.
2. Menunjukkan keterkaitan dengan kesejahteraan pegawai. Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai, dengan harapan dapat meningkatkan tingkat loyalitas karyawan.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu memberikan kesadaran kepada karyawan mengenai kemampuannya untuk mengisi suatu posisi tertentu yang sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Meningkatkan ikatan antara karyawan dan perusahaan. Proses pengembangan karier diharapkan dapat memperkuat hubungan dan sikap positif karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial. Pengembangan karier merupakan cara untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan karyawan menjadi lebih sehat secara mental.
6. Mendukung penguatan implementasi program-program perusahaan.  
Pengembangan karier memberikan kontribusi untuk meningkatkan pelaksanaan program-program Perusahaan, sehingga membantu pencapaian tujuan Perusahaan.
7. Menurunkan tingkat pergantian karyawan dan mengoptimalkan pengeluaran kepegawaian. Pengembangan karier dapat merangsang rendahnya tingkat pergantian karyawan dan efisiensi biaya kepegawaian.
8. Mengurangi monotoni dan kejenuhan dalam karier profesi dan manajerial. Pengembangan karier bertujuan untuk menghindari kebosanan dan monoton dalam jalur profesi dan manajerial. keusangan profesi dan manajerial.
9. Meningkatkan evaluasi keseluruhan karyawan. Rencana karier dirancang untuk mengintegrasikan perencanaan pekerjaan dan manajemen sumber daya manusia.
10. Mendorong pemikiran jangka panjang. Pengembangan karier terkait dengan perspektif jangka panjang karena penempatan dalam suatu posisi jabatan memerlukan pemenuhan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan tugasnya.

### C. Langkah Pengembangan Karier

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2009), proses pengembangan karir seharusnya dimulai dari internal individu karyawan, sementara organisasi sebagai tempat bekerja bertanggung jawab untuk memberikan fasilitas dalam proses ini. Oleh karena itu, setiap karyawan diharapkan dapat secara mandiri merencanakan pengembangan karir mereka. Tahapan-tahapan dalam mengembangkan karir termasuk:

#### 1. Kesadaran Diri

Setiap karyawan perlu memiliki kesadaran diri, melakukan evaluasi pribadi untuk memahami identitas diri mereka secara menyeluruh, termasuk latar belakang pendidikan, keterampilan, kelemahan, dan kelebihan yang dimiliki dalam menjalankan tugas atau pekerjaan. Jika kemampuan atau keterampilannya tidak sesuai dengan peluang dan posisi yang tersedia di organisasi tempatnya bekerja saat ini, maka disarankan untuk mencari kesempatan kerja di tempat lain.

#### 2. Menetapkan Sasaran.

Seorang pekerja yang telah sesuai dengan peluang yang ada di tempat kerja saat ini perlu menetapkan sasaran pengembangan karirnya dan mulai fokus pada tugas dan tanggung jawabnya.

#### 3. Persiapkan Diri untuk Mencapai Sasaran.

Persiapan diri melibatkan peningkatan kemampuan dan keterampilan melalui pendidikan, termasuk program pendidikan nonformal seperti kursus, pelatihan, seminar, dan sejenisnya.

#### 4. Implementasi Pengembangan Karier

Penerapan pengembangan karir karyawan tergantung pada dua aspek yaitu kemampuan yang dimiliki oleh individu karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, dan peluang yang tersedia di lingkungan kerja. Jika ada peluang tetapi karyawan yang memiliki kemampuan tidak tersedia, peluang tersebut mungkin akan diberikan kepada individu dari luar organisasi.

#### D. Nasehat Karier

Pengarahan karier bagi pegawai merujuk pada upaya yang ditempuh oleh manajemen sumber daya manusia (HRM) atau atasan langsung untuk mendukung karyawan dalam mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan potensi mereka dengan tujuan mencapai puncak karier. Pendekatan ini menjadi komponen integral dari manajemen sumber daya manusia, mengingat bahwa memberikan nasehat karier dapat berkontribusi pada peningkatan motivasi, produktivitas, dan retensi karyawan. Jenis Nasehat Pengembangan Karier:

1. Pengembangan Keterampilan: Memberikan saran kepada karyawan tentang keterampilan yang harus dikuasai untuk meningkatkan kompetensi dalam pekerjaan mereka. Contohnya, Seorang HR (Human Resources) dapat menyarankan seorang pegawai untuk mengikuti pelatihan manajemen waktu, pelatihan teknis atau pelatihan kepemimpinan.
2. Rencana Karier: Membantu karyawan merencanakan jalur karier mereka di perusahaan. Ini melibatkan identifikasi posisi yang diinginkan dan langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Misalnya, Seorang manajer HR dapat duduk bersama seorang karyawan untuk merencanakan jalur karier mereka dalam perusahaan, mencakup langkah-langkah yang harus diambil dan waktu yang dibutuhkan untuk mencapai setiap tujuan.
3. Pemilihan Proyek dan Tugas: Memberikan saran tentang proyek atau tugas yang dapat membantu karyawan mengembangkan keterampilan tertentu atau mendapatkan pengalaman baru yang berguna untuk karier mereka. Misalnya, Seorang manajer HR dapat menyarankan kepada seorang pegawai yang tertarik pada manajemen proyek untuk bergabung dengan tim proyek tertentu sebagai anggota. Ini akan memberi mereka pengalaman langsung dalam mengelola proyek.

4. Mentorship: Menghubungkan karyawan dengan mentor yang berpengalaman dalam perusahaan untuk memberikan panduan dan nasehat berdasarkan pengalaman mereka. Misalnya, Seorang pegawai yang baru saja bergabung dengan perusahaan dapat diberikan mentor yang telah bekerja dalam perusahaan selama beberapa tahun. Mentor ini dapat memberikan wawasan tentang budaya perusahaan, kebijakan, dan cara mengembangkan karier di dalamnya.
5. Pengembangan Pendidikan: Mendorong karyawan untuk melanjutkan pendidikan atau pelatihan tambahan yang dapat meningkatkan kualifikasi mereka. Misalnya, Seorang karyawan yang ingin maju dalam perusahaan dapat diberikan nasehat untuk mengambil kursus Online atau menghadiri seminar yang relevan dengan bidang mereka.

## Pertanyaan

1. Bagaimana pengembangan karier dapat diintegrasikan secara efektif dengan tujuan bisnis organisasi?

**Jawab;** Tujuan dari pengembangan karier ialah untuk meningkatkan efektivitas pelaksanaan tugas, sehingga individu dapat memberikan kontribusi terbaiknya dalam mencapai tujuan bisnis organisasi. Meskipun demikian, mencapai keseimbangan antara kebutuhan individu dan tujuan perusahaan merupakan tugas yang kompleks. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan karier karyawan dan perancangan program pengembangan yang dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan. Tantangan utama mungkin muncul dari kompleksitas perbedaan tujuan individu, sementara perusahaan harus memastikan bahwa pengembangan karier mendukung pertumbuhan berkelanjutan dan mencapai hasil bisnis yang diinginkan.

2. Bagaimana pengembangan karier dapat secara konkret membantu perusahaan mengurangi turnover dan biaya kepegawaian, dan apakah terdapat risiko atau dampak negatif yang perlu diatasi?

**Jawab;** Pengembangan karier dapat secara signifikan mengurangi turnover dan biaya kepegawaian dengan menciptakan iklim kerja positif dan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk tumbuh bersama perusahaan. Karyawan yang merasa diakui dan diberikan kesempatan untuk mengembangkan kariernya secara jelas cenderung lebih loyal. Akan tetapi, risiko mungkin timbul jika pengembangan karier tidak sesuai dengan harapan karyawan atau jika programnya kurang jelas. Oleh karena itu, penting untuk terus mengukur efektivitas program, mendengarkan umpan balik karyawan, dan menyesuaikan strategi sesuai kebutuhan.

3. Mengapa penting bagi seorang pegawai untuk memiliki rencana pengembangan karier, dan bagaimana rencana tersebut dapat membantu pencapaian tujuan jangka panjang?



**Jawab;** Penting bagi seorang pegawai memiliki rencana pengembangan karier karena membantu mengarahkan fokus dan prioritas, mengoptimalkan pengembangan keterampilan kritis, meningkatkan keterlibatan dan motivasi, menjaga fokus pada pertumbuhan berkelanjutan, memberikan landasan untuk keputusan karier yang terinformasi, dan memungkinkan adaptasi yang lebih fleksibel terhadap perubahan lingkungan kerja atau industri. Dengan rencana tersebut, seorang pegawai dapat efektif mengelola karier, mencapai tujuan, dan membangun fondasi yang kokoh untuk pertumbuhan profesional.

4. Apakah pengembangan karier dapat menghindarkan kebosanan profesi dan manajerial?

**Jawab;** Pengembangan karier memberikan kesempatan bagi pegawai untuk menyadari potensi dan kemampuan yang dimilikinya. Proses ini mendorong pegawai untuk terlibat dalam tantangan baru yang mungkin muncul seiring dengan pengembangan karier mereka. Dengan meraih pencapaian baru dan menduduki posisi yang lebih menarik, pegawai dapat mengatasi rutinitas yang dapat menyebabkan kebosanan. Pengembangan karier juga melibatkan peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman, yang dapat memberikan variasi dalam tugas-tugas pekerjaan seorang pegawai. Sehingga, mereka secara aktif mencari tantangan baru dan peluang untuk tumbuh dalam karier mereka. Hal ini pada akhirnya dapat memberikan dampak positif terhadap motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja pegawai.

# BAB

# 7

## KOMPENSASI PEGAWAI

Vemi Novia Firdianty  
Lexsina Nafa Trisyan

### A. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora, kompensasi adalah imbalan yang didapatkan oleh pegawai sebagai imbalan atas kontribusinya terhadap organisasi.

Pandangan Tohardo menyatakan bahwa penghitungan kompensasi didasarkan pada penilaian pekerjaan. Penghitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan dimaksudkan untuk memastikan kompensasi mencerminkan nilai dan keadilan. Apabila karyawan merasa bahwa kompensasi tidak pantas dan tidak adil, hal ini dapat menimbulkan konflik sosial.

Sedangkan menurut Sjafri Mankuprawira, kompensasi diartikan sebagai apa yang diterima seorang karyawan sebagai imbalan atas pemberian jasanya kepada perusahaan. Konsep ini tidak hanya mencakup aspek finansial seperti gaji, upah, komisi dan bonus, namun juga aspek non-finansial seperti asuransi, tunjangan, tunjangan hari raya, pensiun, pendidikan, kondisi dan kebijakan lingkungan kerja. Penghargaan ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, dianggap sangat penting bagi organisasi untuk memperhatikan pengaturan kompensasi yang wajar dan adil. Ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi dapat berdampak negatif terhadap prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja.

## **B. Kepentingan Kompensasi**

Jika kompensasi dibayarkan secara baik dan benar dalam artian adil serta layak, karyawan tentunya merasa lebih puas serta semakin memiliki motivasi untuk menggapai sasaran dan tujuan organisasi. Untuk menahan karyawan berprestasi agar tidak berpindah tempat kerja. Hal ini penting dilakukan mengingat prestasi mereka telah banyak membantu kemajuan perusahaan. Oleh karena itu, berikan imbalan yang sepadan agar pekerja tersebut mau bertahan.

## **C. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Perusahaan biasanya memiliki empat bentuk kompensasi. Beberapa faktor mempengaruhi tingkat kompensasi. Faktor-faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

### **1. Faktor pemerintah**

Kebijakan kompensasi di pemerintah dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti standar upah minimum, biaya transportasi, tingkat inflasi, devaluasi, pajak penghasilan dan harga bahan baku. Semua faktor ini mempengaruhi kompensasi karyawan.

### **2. Penawaran antara karyawan dan Perusahaan**

Kebijakan kompensasi juga dapat bergantung pada penawaran antara pekerja dan perusahaan. Negosiasi gaji seringkali menjadi bagian dari proses wawancara, terutama ketika perusahaan membutuhkan seseorang yang memiliki keahlian di bidang khusus.

### **3. Standar biaya hidup**

Kebutuhan dasar karyawan tercakup dalam standar biaya hidup. Oleh karena itu, tingkat kompensasi harus memenuhi kebutuhan hidup dasar karyawan. Pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarganya akan memotivasi mereka dalam bekerja.

#### **4. Perbandingan upah**

Perbandingan gaji juga dapat digunakan untuk menentukan kompensasi pada perusahaan dengan memertimbangkan kinerja karyawan. Kompensasi berbeda-beda tergantung pada tingkat pendidikan karyawan di perusahaan, masa kerja atau pengalaman kerja, dan besar kecilnya sebuah organisasi atau perusahaan tersebut.

#### **5. Permintaan dan persediaan**

Pertimbangan terhadap kondisi pasar juga dapat mempengaruhi keputusan dalam menetapkan kompensasi, dengan memantau tingkat ketersediaan dan permintaan di pasar sebagai acuan.

#### **6. Kemampuan membayar**

Penetapan kompensasi juga dipengaruhi oleh kemampuan keuangan perusahaan. Jika situasi keuangan perusahaan tidak stabil, maka penerapan kebijakan kompensasi tidak dapat dipaksakan.

### **D. Bentuk-bentuk Kompensasi kepada Karyawan**

Selain bentuk upah atau gaji, kompensasi dari perusahaan yang disesuaikan dengan kinerja karyawan mencakup insentif, tunjangan, dan fasilitas.

#### **1. Upah atau gaji**

Gaji atau upah merupakan bentuk kompensasi yang paling penting ketika seorang bekerja. Ada perbedaan antara upah dan gaji. Upah biasanya dibayarkan kepada pegawai produksi dan pemeliharaan yang tidak terikat pada jangka waktu tertentu dan dibayarkan berdasarkan jam kerja atau tarif per jam. Sedangkan pegawai tetap mendapat gaji berupa uang sebagai kompensasi berkelanjutan, baik harian, mingguan, bulanan, maupun tahunan.

#### **2. Insentif**

Insentif adalah kompensasi tambahan selain gaji pokok atau upah. Program insentif dapat ditentukan berdasarkan produktivitas karyawan, penjualan, profitabilitas, kontribusi, dan tingkatnya berbeda-beda tergantung perusahaannya.

Selain gaji, insentif biasanya diberikan untuk mengukur kinerja karyawan yang dapat berupa gaji atau sumber daya tambahan seperti waktu istirahat. Insentif membantu menjaga loyalitas karyawan terbaik dan meningkatkan produktivitas perusahaan.

3. Tunjangan

Tunjangan merupakan bentuk lain dari kompensasi perusahaan yang disesuaikan berdasarkan kinerja karyawan. Manfaatnya termasuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, tunjangan pensiun, pembayaran liburan, program pensiun, liburan yang disponsori perusahaan, dan banyak lagi. Tunjangan tidak sama dengan insentif karena diberikan dengan cara yang sebanding dengan upah dan gaji, terlepas dari apakah perusahaan memperoleh keuntungan atau tidak.

4. Fasilitas

Bentuk kompensasi perusahaannya lainnya yang bergantung pada kinerja karyawan adalah fasilitas. Perusahaan dapat menyediakan fasilitas seperti mobil perusahaan, peralatan komputer, pelatihan kerja, biaya parkir, tempat parkir khusus, dan keanggotaan klub. Fasilitas tersebut bertujuan untuk menunjang kinerja karyawan dan memungkinkan mereka bekerja lebih efisien dan nyaman.

## **E. Penerapan Evaluasi Jabatan dalam Menentukan Upah/Gaji**

Evaluasi jabatan atau evaluasi pekerjaan adalah suatu proses yang dilakukan secara sistematis dan teratur untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam suatu organisasi. Tujuan utama dari proses ini adalah untuk menetapkan tingkat gaji yang sesuai dan adil untuk berbagai posisi. Sekalipun evaluasi pekerjaan dan evaluasi personel (assessment) berbeda, namun sulit untuk mengabaikan subjektivitas penilai, terutama jika melibatkan pejabat, sehingga sering timbul perdebatan saat melaksanakannya. Melakukan evaluasi jabatan penting dilakukan karena banyak perusahaan, terutama perusahaan besar dengan banyak karyawan dan berbagai jabatan,

mengalami kesulitan dalam menentukan peringkat gaji karyawan. Oleh karena itu, diperlukan peraturan yang lebih jelas, terutama dalam hal penggajian. Situasi ini penting untuk memastikan bahwa karyawan pada posisi dengan kompleksitas tinggi tidak menerima gaji yang sama dengan karyawan pada posisi dengan kompleksitas rendah (prinsip *different job equal pay*). Bila hal ini terjadi maka dapat menyebabkan tingginya turnover karyawan, terutama bagi karyawan dengan tanggung jawab yang lebih tinggi dan tugas pekerjaan yang lebih kompleks.

Evaluasi jabatan digunakan untuk menentukan bobot dan urutan nilai jabatan dalam suatu perusahaan, untuk menetapkan sistem penggajian yang adil (berdasarkan nilai pekerjaan), untuk memastikan evaluasi pekerjaan yang objektif, dan untuk memastikan bahwa evaluasi pekerjaan mudah dipahami dan diterima. Misalnya memberikan evaluasi berdasarkan Dasar penentuan nilai suatu jabatan. Teknik seperti metode pemeringkatan pekerjaan berdasarkan struktur organisasi (*job ranking*), metode klasifikasi pekerjaan (*job classification*), metode perbandingan faktor (*factor comparison method*), dan sistem poin (*point system*) sering digunakan untuk evaluasi pekerjaan.

## **F. Insentif Kerja**

Insentif kerja merujuk pada tambahan penghasilan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas dedikasi dan kerja keras mereka. Jenis insentif kerja terbagi menjadi dua, yakni insentif finansial dan non-finansial.

### **1. Insentif Finansial**

Insentif finansial adalah bentuk tambahan penghasilan yang diberikan dalam bentuk uang, seperti bonus atau kompensasi yang tidak termasuk dalam gaji utama karyawan. Pemberian insentif finansial dapat didasarkan pada keuntungan perusahaan atau aspek tunjangan karyawan seperti asuransi pensiun atau kesehatan.

## 2. Insentif Non-Finansial

Insentif non-finansial, sebaliknya diberikan dalam bentuk selain uang, seperti promosi jabatan, menciptakan lingkungan kerja yang positif, dan membangun hubungan baik dengan atasan. Insentif non-finansial membantu meningkatkan rasa dihargai karyawan dan memotivasi semangat kerja. Insentif sosial, contohnya, mencakup peningkatan hubungan dengan rekan kerja, pimpinan, dan klien.

Perusahaan memberikan insentif sebagai alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka selama bekerja. Meskipun insentif membantu perusahaan dan karyawan mencapai target, perlu diingat bahwa pemberian insentif juga membawa risiko, seperti timbulnya persepsi ketidakadilan akibat standar kompensasi yang sulit diukur. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan dengan cermat sebelum memberikan insentif kepada karyawan.

## Pertanyaan

1. Mengapa penting bagi perusahaan memberikan kompensasi yang sepadan kepada karyawan yang telah memberikan kontribusi besar terhadap kemajuan perusahaan?

**Jawab;** Kompensasi yang sepadan adalah kunci untuk memotivasi karyawan yang berprestasi dan mencegah mereka pindah tempat kerja. Karyawan yang merasa dihargai melalui imbalan yang layak akan lebih termotivasi untuk terus berkinerja tinggi, membantu mencapai tujuan organisasi, dan mengurangi risiko kehilangan bakat berharga.

2. Apa peran standar biaya hidup dalam penentuan besaran kompensasi karyawan?

**Jawab;** Standar biaya hidup menjadi acuan penting dalam menentukan besaran kompensasi karena harus mencakup kebutuhan dasar karyawan. Dengan memastikan kompensasi dapat memenuhi standar kebutuhan hidup, perusahaan dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan, yang pada gilirannya mendukung produktivitas dan loyalitas.

3. Apa saja bentuk-bentuk kompensasi finansial bagi karyawan?

**Jawab;** Bentuk-bentuk kompensasi finansial meliputi upah atau gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas. Upah dan gaji adalah bentuk kompensasi yang paling terlihat, sedangkan insentif dapat berupa bonus atau kompensasi tambahan. Tunjangan mencakup asuransi, program pensiun, dan liburan yang ditanggung perusahaan.

4. Apa perbedaan antara insentif finansial dan non-finansial, dan bagaimana keduanya dapat berkontribusi pada motivasi karyawan?

**Jawab;** Insentif finansial berupa uang tambahan, seperti bonus, sementara insentif non-finansial melibatkan bentuk penghargaan selain uang, seperti promosi jabatan atau lingkungan kerja yang positif. Keduanya berkontribusi pada motivasi karyawan: insentif finansial memberikan penghargaan finansial langsung, sementara insentif non-finansial menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan



memberikan pengakuan non-materi. Kombinasi keduanya dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan karyawan.

# BAB

# 8

## MOTIVASI PEGAWAI

**Atika Badriatul Alliah  
Rahayu Setiya Handiwi**

### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Motivasi kerja mengacu pada dorongan atau rangsangan yang diberikan bagi setiap pegawai dalam menjalankan tugasnya. Dengan motivasi yang positif, pegawai akan merasakan kebahagiaan dan semangat dalam bekerja, sehingga akan berkontribusi pada pertumbuhan dan perkembangan yang signifikan bagi perusahaan.

Istilah motivasi berasal dari bahasa Latin, yaitu “*movere*,” yang secara harfiah berarti bergerak, menggambarkan suatu proses yang dimulai dengan kekurangan fisiologis atau psikologis untuk menggerakkan perilaku. Proses motivasi ini melibatkan keterkaitan antara kebutuhan, dorongan, dan insentif, seperti yang dijelaskan oleh Luthans (2005). Sejalan dengan pandangan tersebut, Robbins (2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kesediaan untuk mendorong upaya lebih tinggi menuju tujuan organisasi, yang juga mencakup kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi kebutuhan individu. Rivai (2004) mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai yang mempengaruhi seseorang dalam mencapai tujuan pribadi tertentu.

Pemberian motivasi kepada karyawan melalui kompensasi dan peluang karir dapat mendorong untuk meningkatkan kinerja mereka. Pemberian gaji dan tunjangan

diberikan sesuai dengan pekerjaan masing-masing yang menduduki posisi tertentu. Selain itu, perusahaan yang menyediakan asuransi kesehatan, kegiatan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, liburan bersama dapat mengakrabkan hubungan antar karyawan, sehingga menumbuhkan rasa kebersamaan serta kerja sama yang baik, di mana hal tersebut dapat meningkatkan rasa percaya diri, merasa diakui dan dihargai. Dengan motivasi seperti ini, karyawan dapat bersaing secara sehat, menunjukkan prestasi melalui keterampilan yang dimiliki.

## **B. Teori Motivasi**

Menurut Luthans (2005), karyawan memerlukan dorongan atau motivasi saat menjalankan tugasnya, seperti yang dijelaskan dalam teori kepuasan motivasi kerja yang mengidentifikasi faktor-faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas. Secara umum, teori motivasi dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu teori motivasi isi (teori kepuasan) dan teori motivasi proses. Teori motivasi isi melibatkan beberapa konsep, yaitu:

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow**

Motivasi seseorang dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang terorganisir hierarkis, dimulai dari kebutuhan yang lebih rendah hingga kebutuhan yang lebih tinggi.

#### **a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)**

Kebutuhan fisiologis adalah kebutuhan utama atau dapat dianggap sebagai kebutuhan dasar manusia yang paling fundamental. Kebutuhan-kebutuhan ini harus dipenuhi dan tidak dapat ditunda, meliputi kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian, tempat tinggal, kesehatan, dan sebagainya, yang semuanya sangat penting untuk memastikan kelangsungan hidup manusia.

#### **b. Kebutuhan Keamanan (*Safety/Security Needs*)**

Setelah kebutuhan pertama terpenuhi, maka kebutuhan kedua adalah kebutuhan keamanan. Kebutuhan ini,

manusia menginginkan rasa aman yang harus terpenuhi. Rasa aman dari kekerasan fisik dan psikis. Aman dari berbagai tindak kriminal, terorisme, penyakit, kecemasan, ketakutan, bencana, dan sebagainya yang bersifat mengancam jiwa manusia.

c. *Kebutuhan Sosial (Social Needs)*

Setelah kebutuhan kedua dan ketiga terpenuhi, maka manusia menginginkan kebutuhan yang lebih tinggi yaitu kebutuhan sosial. Kebutuhan sosial merupakan kebutuhan dalam bentuk hubungan dengan orang lain tentang bagaimana mendapatkan kasih sayang, dicintai, pengakuan, hubungan Teori Motivasi - Hartini, 2023 keluarga yang harmonis, memiliki dan dimiliki oleh keluarga, teman, rekan kerja, sahabat, pasangan hidup, dan sebagainya. Apabila kebutuhan ini dapat terpenuhi, maka manusia akan lebih percaya diri, berjiwa besar, serta memiliki pribadi yang kuat.

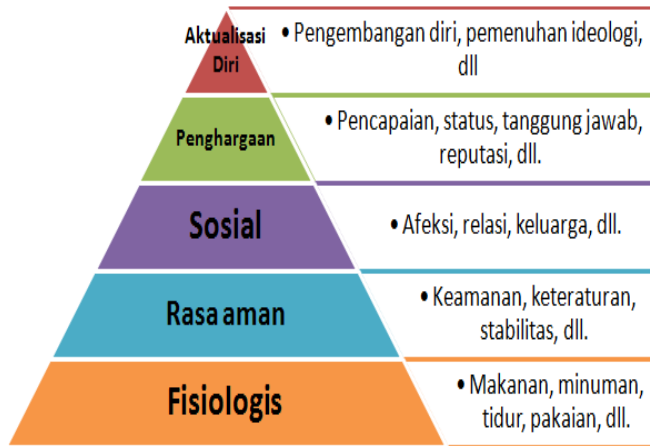
d. *Kebutuhan Penghargaan (Esteem Needs)*

Setelah kebutuhan pertama, kedua, dan ketiga terpenuhi, maka manusia membutuhkan kebutuhan akan penghargaan. Kebutuhan penghargaan merupakan suatu kebutuhan dalam memperoleh harga diri dan pengakuan akan keberadaannya. Kebutuhan ini terdiri dari dua faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal, seperti kebutuhan seseorang untuk dihargai, diakui, kemandirian, kompetensi, kebebasan, dorongan untuk berprestasi (*achievement motivation*), dan penguasaan. Sedangkan faktor eksternal termasuk mempertahankan reputasi, status, pengakuan, apresiasi, serta perhatian.

e. *Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-actualization Needs)*

Setelah keempat kebutuhan terpenuhi, maka manusia membutuhkan kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan tertinggi dari hierarki kebutuhan pemenuhan kebutuhan manusia. Pada tingkat kebutuhan ini, manusia akan

mengembangkan potensi yang dimiliki, mengaktualisasikan diri, meningkatkan kreativitas, memperbaiki kualitas diri yang tercermin dari pekerjaan yang menantang dan karya-karya yang dihasilkan sehingga layak mendapatkan penghargaan dan pengakuan dari orang lain. Selanjutnya, Teori Hierarki Kebutuhan Maslow ini akan disajikan pada gambar berikut ini.



Gambar 8. 1. Hierarki Kebutuhan oleh Maslow  
 Sumber: <https://www.bing.com>

## 2. Teori Dua Faktor

Herzberg (Luthans, 2005), Teori motivasi dua faktor menyatakan bahwa individu yang puas dalam bekerja berkaitan dengan kepuasan, sementara individu yang tidak puas dalam bekerja berkaitan dengan suasana kerjanya. Dengan kata lain, individu yang puas dalam bekerja dengan faktor motivator, sedangkan individu yang tidak puas dalam bekerja dengan faktor higienis yang merupakan faktor yang bersifat mencegah, dan dalam teori dua faktor ini adalah individu yang terhalang kepuasannya. Faktor motivatorlah yang dapat memotivasi karyawan di dalam bekerja, motivator ekuivalen dengan tingkat kebutuhan yang tinggi.

Individu yang bekerja harus memiliki kepuasan yang menantang untuk dapat termotivasi dengan baik.

Herzberg, seperti yang dijelaskan oleh Luthans (2005), mengemukakan bahwa motivasi kerja dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu faktor higienis dan faktor motivator. Beberapa indikator yang termasuk dalam faktor higienis melibatkan elemen-elemen seperti gaji, pengawasan, hubungan antar karyawan, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja. Sementara itu, faktor motivator melibatkan elemen-elemen seperti pencapaian, penghargaan, sifat pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan. Untuk penjelasan lebih rinci, dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Faktor Motivasi, adanya faktor motivasi akan mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat karena menemukan hal-hal baru di tempat kerja.
- b. Faktor *Hygiene*, adanya faktor *hygiene* merupakan faktor yang dapat memudahkan seseorang di dalam berperilaku. Jika tidak ada faktor tersebut, akan menghambat seseorang untuk melakukan pekerjaannya dengan baik.

Aspek-aspek Faktor Motivasi terdiri dari pengakuan, pertumbuhan, prestasi, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab. Sedangkan aspek-aspek faktor *hygiene* terdiri dari keamanan, kebijakan Perusahaan, gaji, kondisi kerja, penyelia.

### 3. Teori Motivasi Berprestasi David McClelland (*Achievment Theory*)

Inti dari teori ini bahwa dalam diri manusia ada dua motivasi, yaitu motif primer dan motif sekunder. Motif primer adalah motif yang tidak dipelajari secara ilmiah timbul pada setiap manusia secara biologis. Sedangkan motif sekunder adalah motif yang ditimbulkan karena dorongan dari luar. Akibat interaksi dengan orang lain yang dibedakan menjadi tiga motif, yaitu:

- a. Kebutuhan akan pencapaian (*Need for achievement*). Kebutuhan ini didasari oleh adanya suatu tantangan dalam persaingan. Individu akan berusaha untuk memperoleh sesuatu seperti pekerjaan atau promosi dengan harapan mendapatkan imbalan atas apa yang telah dicapai sehingga timbullah kepuasan kerja dalam dirinya.
- b. Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for power*). Kebutuhan ini didasari oleh adanya motivasi atau dorongan yang berasal dalam diri individu untuk mengendalikan, memengaruhi, wewenang, keinginan untuk mengubah keputusan untuk memenuhi tujuan pribadinya. Kekuasaan yang kuat akan mempermudah individu untuk melakukan sesuatu dengan baik, dibandingkan individu yang tidak memiliki kekuasaan.
- c. Kebutuhan akan afiliasi (*Need for affiliation*). Kebutuhan ini didasari oleh adanya dorongan untuk berinteraksi dengan masyarakat, hubungan baik yang terjalin akan mempermudah kerja sama di dalam tim.

#### 4. Teori ERG

Teori ERG dalam Thoha (2015:233) mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu yakni :

- a. Kebutuhan akan keberadaan (*existence need*), merupakan kebutuhan untuk mempertahankan kehidupan, mencakup kebutuhan fisiologis dan kebutuhan akan rasa aman, sejalan dengan tingkatan kebutuhan rendah dalam hierarki Maslow.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness need*), merupakan kebutuhan yang didasarkan karena adanya motivasi atau dorongan yang berasal dari diri individu untuk mengendalikan, memengaruhi, memiliki wewenang, keinginan mengubah keputusan untuk memenuhi tujuan pribadinya. Kekuasaan yang kuat akan mempermudah individu untuk melakukan sesuatu dengan baik dibandingkan individu yang tidak memiliki kekuasaan.

- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth need*), merupakan kebutuhan yang mendorong seseorang untuk berkontribusi secara kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Kebutuhan ini sejalan dengan kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri dalam hierarki Maslow.

### C. Prinsip-prinsip dalam Memotivasi Kerja Pegawai

Prinsip-prinsip motivasi kinerja pegawai adalah meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas, menjaga stabilitas pegawai, memperkuat disiplin kerja, mengoptimalkan proses rekrutmen pegawai, dan menciptakan lingkungan yang harmonis. Tujuannya untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan, seorang pemimpin atau manajer harus memahami prinsip-prinsip inti seperti yang dikemukakan oleh Hamali (2016):

1. Prinsip Partisipasi, kesempatan diberikan kepada karyawan agar mereka pun bisa menentukan tujuan, agar tujuan antara pemimpin dan karyawan bisa sejalan. Rasa memiliki dan keterlibatan langsung dapat meningkatkan motivasi karena karyawan merasa bernilai dan dihargai.
2. Prinsip Komunikasi, mengkomunikasikan segala sesuatu terkait pencapaian kerja. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu karyawan memahami tujuan perusahaan, ekspektasi kerja, dan memberikan umpan balik, yang dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan motivasi.
3. Prinsip Pengakuan, Memberikan penghargaan dan pengakuan atas pencapaian atau kontribusi karyawan. Pengakuan dapat meningkatkan rasa bangga, kepuasan, dan motivasi karyawan untuk terus memberikan kontribusi positif.
4. Prinsip Wewenang, Memberikan otoritas dan tanggung jawab kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan bertindak. Wewenang memberikan rasa percaya diri dan



kepercayaan diri kepada karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan.

5. Prinsip Perhatian, Memperhatikan kebutuhan, keinginan, dan aspirasi karyawan. Memberikan perhatian individual menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, meningkatkan kepuasan kerja, dan dapat meningkatkan motivasi.

#### **D. Teknik Memotivasi Kerja Pegawai**

Teknik meningkatkan kinerja karyawan dapat meningkatkan semangat kerja dan kepuasan kerja, meningkatkan produktivitas, menjaga stabilitas tenaga kerja perusahaan, memperkuat disiplin kerja, meningkatkan efisiensi kerja karyawan, Hal ini bertujuan untuk membangun hubungan kerja yang positif, meningkatkan loyalitas, kreativitas dan memperkuat partisipasi karyawan. Meningkatkan kebahagiaan karyawan, meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap pekerjaannya, dan meningkatkan efisiensi penggunaan peralatan dan bahan baku. Prinsip-prinsip motivasi kinerja pegawai antara lain:

1. Komunikasi yang efektif, Pemimpin harus berkomunikasi secara efektif dengan karyawan mereka untuk memastikan bahwa mereka memahami peran dan tanggung jawab mereka. Hal ini dapat membantu membangun kepercayaan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.
2. Umpan balik positif, Pemimpin harus memberikan umpan balik positif kepada karyawan mereka untuk mengakui pencapaian mereka dan mendorong mereka untuk terus berkinerja baik.
3. Memberikan penghargaan dan pengakuan, Pemimpin harus memberikan penghargaan dan pengakuan kepada karyawan mereka untuk menunjukkan bahwa kerja keras mereka dihargai. Hal ini dapat berupa bonus, promosi, atau insentif lainnya.

4. Kesempatan untuk berkembang, Para pemimpin harus memberikan kesempatan kepada karyawan mereka untuk belajar dan tumbuh dalam peran mereka. Hal ini dapat mencakup program pelatihan, pendampingan, atau rotasi pekerjaan.
5. Memberdayakan karyawan, Para pemimpin harus memberdayakan karyawan mereka dengan memberi mereka wewenang untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka. Hal ini dapat membantu meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab mereka, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja yang lebih baik.
6. Menciptakan budaya kerja yang positif, Para pemimpin harus menciptakan budaya kerja yang positif yang mendorong kerja sama tim, kolaborasi, dan saling menghormati. Hal ini dapat membantu menciptakan rasa memiliki dan tujuan di antara para karyawan, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja yang lebih baik.
7. Menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel, Pemimpin harus menyediakan pengaturan kerja yang fleksibel, seperti opsi bekerja dari rumah atau jadwal yang fleksibel, untuk membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi yang lebih baik. Hal ini dapat membantu mengurangi stres dan meningkatkan motivasi.
8. Mendorong persaingan yang sehat, Para pemimpin dapat mendorong persaingan yang sehat di antara para karyawan untuk memotivasi mereka agar berkinerja lebih baik. Hal ini dapat mencakup penetapan target kinerja atau menyelenggarakan kegiatan pembangunan tim.
9. Memberdayakan karyawan untuk memimpin, Pemimpin harus memberdayakan karyawan mereka untuk memimpin dengan memberikan kesempatan kepada mereka untuk mengambil peran kepemimpinan atau memimpin proyek. Hal ini dapat membantu meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi mereka.

## Pertanyaan

1. Dalam motivasi kerja, apa peran pengembangan keterampilan dan peluang pertumbuhan karier?

**Jawab;** Pengembangan keterampilan dan peluang pertumbuhan karier memiliki peran penting dalam motivasi kerja. Karyawan yang melihat adanya kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka dan meraih kemajuan karier cenderung lebih termotivasi untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik. Hal ini dapat meningkatkan produktivitas dan kontribusi positif terhadap tujuan perusahaan.

2. Bagaimana Teori Hierarki Kebutuhan Maslow dapat diaplikasikan dalam konteks pengelolaan tim di lingkungan kerja?

**Jawab;** Dalam pengelolaan tim, teori Maslow dapat diterapkan dengan memastikan pemenuhan kebutuhan dasar seperti gaji yang memadai (fisiologis), lingkungan kerja aman (keamanan), promosi kerja tim dan aktivitas sosial (sosial), pengakuan untuk kontribusi (penghargaan), dan peluang pengembangan keterampilan (aktualisasi diri). Pendekatan ini membantu menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi dan memenuhi kebutuhan karyawan.

Dengan memahami dan memenuhi kebutuhan pada setiap tingkat hierarki Maslow, pemimpin tim dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan individu dan kinerja tim secara keseluruhan. Ini dapat meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kepuasan anggota tim.

3. Mengapa memberdayakan karyawan dianggap penting dalam meningkatkan motivasi?

**Jawab;** Memberdayakan karyawan dengan memberi wewenang untuk membuat keputusan tentang pekerjaan mereka dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan tanggung jawab, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi dan kinerja yang lebih baik.

4. Mengapa pengaturan kerja yang fleksibel dianggap sebagai teknik motivasi yang efektif?

**Jawab;** Pengaturan kerja yang fleksibel, seperti opsi bekerja dari rumah atau jadwal yang fleksibel, dianggap efektif karena

membantu karyawan mencapai keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, mengurangi stres, dan meningkatkan motivasi

# BAB 9

## PARTISIPASI KERJA

Diah Ayu Nurul Agustin  
Siti Nurjanah

### A. Pengertian Partisipasi Kerja

Partisipasi kerja adalah mencakup keterlibatan aktif karyawan dalam berbagai aspek pekerjaan dan pengambilan keputusan. Ini artinya, karyawan tidak hanya menjalankan tugas mereka secara rutin tetapi juga memberikan kontribusi berupa ide, energi, dan usaha ekstra untuk meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan partisipasi yang baik, dapat terjadi peningkatan motivasi dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat berdampak positif pada produktivitas dan prestasi organisasi.

### B. Persyaratan Partisipasi Kerja

Persyaratan partisipasi kerja dapat bervariasi tergantung pada konteks organisasi dan industri tertentu. Namun, secara umum, beberapa faktor yang memengaruhi partisipasi kerja melibatkan:

1. Komunikasi yang Efektif, Pentingnya komunikasi yang terbuka dan jelas untuk memastikan karyawan dapat berpartisipasi dengan pemahaman yang baik
2. Budaya Organisasi yang Mendorong Partisipasi, suasana kerja yang mendukung dan mendorong keterlibatan karyawan dapat meningkatkan partisipasi.

3. Keterlibatan dalam Pengambilan Keputusan, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk terlibat dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan partisipasi mereka.
4. Pemberdayaan Karyawan, memberikan karyawan tanggung jawab dan otonomi dalam pekerjaan mereka dapat merangsang partisipasi.
5. Keterampilan Kerja Tim, mampu bekerja secara efektif dalam tim untuk mencapai tujuan bersama.
6. Inisiatif, kemauan untuk mengambil inisiatif dan bertanggung jawab atas tugas-tugas tertentu tanpa harus selalu diarahkan.
7. Pemecahan Masalah, karyawan perlu memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi masalah, mencari solusi, dan memberikan kontribusi konstruktif
8. Pemahaman Terhadap Visi Organisasi, memahami visi, misi, dan tujuan organisasi, serta memiliki keselarasan dengan nilai-nilai perusahaan.
9. Komitmen Terhadap Kinerja, menunjukkan komitmen untuk memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai hasil yang diinginkan.
10. Keterbukaan Organisasi, organisasi yang mendorong partisipasi kerja biasanya memiliki budaya yang terbuka terhadap ide-ide baru dan masukan dari semua tingkatan.
11. Kepemimpinan yang Mendukung, pimpinan yang mendukung dan memberikan contoh partisipasi kerja dapat memotivasi karyawan untuk lebih aktif terlibat.
12. Program Pelatihan dan Pengembangan, memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan.
13. Sistem Penghargaan, menerapkan sistem penghargaan yang adil dan memotivasi untuk menghargai kontribusi karyawan.

### C. Keuntungan Partisipasi Kerja

Partisipasi dalam kegiatan ketrampilan (kerja) dapat memberikan sejumlah manfaat yang berharga, seperti:

1. Pengembangan Keterampilan, Kerja dapat membantu seseorang mengembangkan keterampilan khusus terkait dengan pekerjaan atau aktivitas tertentu. Ini bisa termasuk keterampilan teknis, kreatif, atau interpersonal.
2. Peningkatan Pengalaman, Melalui kerja, seseorang memperoleh pengalaman praktis dalam situasi kerja yang nyata. Hal ini dapat meningkatkan pemahaman mereka terhadap lingkungan kerja dan tuntutan pekerjaan.
3. Peluang Jaringan, berpartisipasi dalam kerja memberikan kesempatan untuk membangun jaringan profesional. Interaksi dengan rekan kerja, mentor, atau pemberi kerja potensial dapat membuka pintu untuk peluang pekerjaan di masa depan.
4. Penemuan Kepribadian dan Minat, kerja dapat membantu seseorang menemukan minat dan kecenderungan tertentu dalam karier. Ini dapat menjadi dasar untuk membuat pilihan karier yang lebih baik di masa mendatang.
5. Pemahaman Dunia Kerja, seseorang dapat mendapatkan wawasan langsung tentang dunia kerja dan tuntutan pekerjaan melalui kerja. Ini membantu memahami ekspektasi di tempat kerja dan mempersiapkan diri untuk karier yang lebih baik.
6. Penyempurnaan Kualifikasi, Pengalaman yang diperoleh dari kerja dapat menjadi nilai tambah pada resume atau portofolio seseorang, meningkatkan daya saing di pasar tenaga kerja.

Contoh keuntungan dari partisipasi dalam kerja dapat dilihat dari seseorang yang mengikuti magang di bidang IT dan belajar secara langsung bagaimana mengelola sistem jaringan di lingkungan bisnis. Pengalaman ini membantunya mengembangkan keterampilan teknis yang diperlukan dan membangun jaringan profesional di industri IT. Selain itu, pengalaman ini juga memungkinkannya untuk menentukan

apakah bidang ini sesuai dengan minat dan ambisinya di masa depan.

#### **D. Partisipasi Manajemen**

Partisipasi manajemen merujuk pada keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dan proses manajemen organisasi. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan memiliki suara dan kontribusi aktif dalam menentukan arah, kebijakan, dan operasional perusahaan. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi, keterlibatan, dan kualitas keputusan dengan memanfaatkan beragam perspektif. Berikut adalah contoh partisipasi manajemen:

1. Tim Keputusan, Manajemen membentuk tim keputusan yang terdiri dari perwakilan dari berbagai tingkatan dan fungsi dalam organisasi untuk merancang strategi atau mengatasi masalah tertentu.
2. Sistem Saran Karyawan, Organisasi menerapkan sistem saran di mana karyawan dapat memberikan ide atau saran terkait dengan peningkatan operasional atau inovasi produk.
3. Diskusi Kelompok, Manajemen mengadakan diskusi kelompok atau forum terbuka untuk membahas masalah tertentu, mendengarkan masukan karyawan, dan bersama-sama mencari solusi.
4. Pengembangan Kebijakan Bersama, Manajemen dan karyawan bekerja sama untuk merumuskan kebijakan organisasi, memastikan bahwa berbagai pandangan diperhitungkan.
5. Proses Pemilihan Pimpinan, Karyawan memiliki peran dalam pemilihan pimpinan atau penentuan kepemimpinan melalui mekanisme demokratis atau partisipatif.
6. Program Pelatihan Partisipatif, Manajemen melibatkan karyawan dalam merancang program pelatihan dan pengembangan, memungkinkan mereka untuk menentukan kebutuhan dan fokus pelatihan.



7. Kelompok Fungsional *Cross*, Karyawan dari berbagai departemen atau fungsi bekerja bersama untuk mengatasi masalah yang melibatkan lebih dari satu area bisnis.

## Pertanyaan

1. Mengapa komunikasi yang efektif dianggap sebagai faktor penting dalam persyaratan partisipasi kerja?

**Jawab;** Komunikasi yang efektif penting untuk memastikan pemahaman yang baik di antara karyawan dan organisasi. Hal ini menciptakan lingkungan di mana informasi dapat disampaikan dengan jelas, membantu karyawan terlibat secara lebih baik dalam proses pengambilan keputusan dan aktivitas kerja..

2. Jelaskan konsep partisipasi manajemen dan berikan contoh bagaimana tim keputusan dapat meningkatkan partisipasi karyawan!

**Jawab;** Partisipasi manajemen melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan. Tim keputusan adalah contoh di mana perwakilan dari berbagai tingkatan dan fungsi bekerja bersama untuk merancang strategi atau menyelesaikan masalah tertentu, meningkatkan partisipasi dan kreativitas.

3. Mengapa budaya organisasi yang mendorong partisipasi penting?

**Jawab;** Budaya yang mendukung partisipasi menciptakan suasana kerja yang positif dan memotivasi karyawan untuk berkontribusi. Ini membangun rasa kepemilikan terhadap pekerjaan mereka, meningkatkan kreativitas, dan menciptakan lingkungan di mana ide-ide baru dihargai.

4. Mengapa pemberdayaan karyawan dianggap sebagai faktor yang dapat merangsang partisipasi, dan berikan contoh konkretnya?

**Jawab;** Pemberdayaan memberikan karyawan tanggung jawab dan otonomi, menciptakan rasa kepemilikan. Contohnya adalah memberikan kebebasan pada karyawan untuk mengambil keputusan terkait tugas mereka, sehingga mereka merasa memiliki kontribusi yang signifikan.

# BAB 10 | KEPUASAN KERJA

Rizqia Nur Faizah  
Shely Apriliya

## A. Pengertian Kepuasan Kerja

Stres digambarkan sebagai sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya ( Robbins , 2006 ). Pekerja pekerjadalam hal ini adalah pegawai. Dalam hal ini adalah seorang pegawai. Stres juga dapat diartikan sebagai keadaan emosional seorang karyawan yang muncul atau tidak timbul sehubungan dengan kompensasi atas pekerjaan karyawan tersebut dan perusahaan atau organisasi yang memberikan tingkat kompensasi yang diinginkan kepada karyawan tersebut . (Marutoyo): 142 (2000). Stres muncul dari berbagai kategori, seperti manajemen stres , kebutuhan psikologis , harapan atau beban kerja, filosofi dan nilai - nilai manajemen , serta desain kerja dan lingkungan kerja.

Locke ( 1969 ) mendefinisikan stres terkait pekerjaan sebagai emosi atau perasaan positif yang muncul dari evaluasi karyawan terhadap kinerja atau kepuasan kerja mereka. Prestasi kerja juga didefinisikan oleh Locke sebagai hasil studi seorang karyawan terhadap beberapa faktor yang membuat pekerjaannya berhasil mencapai apa yang benar - benar penting. Robbins dan Judge ( 2015 ) menggambarkan prestasi kerja sebagai hasil positif suatu pekerjaan yang dihasilkan dari penilaian terhadap karakteristik pekerjaan. Seseorang yang mempunyai etos kerja tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan orang yang mempunyai etos kerja

rendah mempunyai sikap negatif. Stres di tempat kerja adalah tingkat stres atau kecemasan yang dialami seseorang sehubungan dengan lingkungan kerjanya. Hal ini mempengaruhi beberapa fasilitas karyawan seperti lingkungan kerja, hubungan dengan supervisor, kompensasi, dan pengakuan atas kontribusi mereka.

## **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

### **1. Lingkungan Kerja**

Faktor ini mencakup kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, seperti keamanan, kebersihan, serta suasana yang mendukung produktivitas

### **2. Kompensasi**

Gaji dan tunjangan lainnya dapat berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Keseimbangan antara upah dan tanggung jawab pekerjaan memainkan peran penting.

### **3. Kebijakan Perusahaan**

Kebijakan perusahaan yang jelas dan adil, termasuk kebijakan keseimbangan kerja dan kehidupan, serta fleksibilitas kerja, dapat memengaruhi kepuasan karyawan.

### **4. Pengembangan Karier**

Kesempatan untuk pengembangan profesional, pelatihan, dan kenaikan jabatan dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena karyawan merasa nilainya diakui dan ada prospek kemajuan.

### **5. Keadilan**

Keadilan dalam penilaian kinerja, promosi, dan distribusi tanggung jawab dapat memberikan rasa keadilan yang mendalam pada karyawan.

### **6. Dukungan Sosial**

Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.

7. Pengakuan Prestasi  
Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan karyawan.
8. Tantangan dan Varietas Pekerjaan  
Pekerjaan yang menantang dan memberikan variasi dapat membuat pekerja merasa lebih terlibat dan puas dengan pekerjaannya.
9. Manajemen yang Efektif  
Gaya kepemimpinan dan manajemen yang mendukung, transparan, dan komunikatif dapat berkontribusi pada kepuasan kerja.
10. Pengakuan dan Penghargaan  
Selain pengakuan atas prestasi, penghargaan formal seperti bonus atau insentif lainnya juga dapat menjadi faktor penentu kepuasan kerja.

Kombinasi unik dari faktor-faktor ini dapat berbeda-beda untuk setiap individu, tetapi keseluruhannya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan kesejahteraan karyawan.

### **C. Variabel Kepuasan Kerja**

Variabel kepuasan kerja mengacu pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan individu terhadap pekerjaannya. Ini mungkin mencakup faktor-faktor seperti lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, tanggung jawab pekerjaan, dan pengakuan atas hasil kerja. Memahami variabel-variabel ini dapat membantu organisasi-organisasi ini meningkatkan kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan serta mencapai kepuasan kerja yang optimal. Variabel utamanya adalah:

1. Lingkungan Kerja, kondisi fisik dan psikologis tempat kerja.
2. Tanggung Jawab Pekerjaan, tingkat tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
3. Pengakuan dan Penghargaan, apakah karyawan merasa diakui dan dihargai atas kontribusinya.

4. Keseimbangan Kerja-Hidup, sejauh mana pekerja dapat menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
5. Hubungan Kerja, kualitas interaksi dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan.
6. Pertumbuhan Karier, peluang untuk pengembangan pribadi dan profesional.
7. Kompensasi, gaji dan manfaat lainnya yang diterima oleh karyawan.
8. Keadilan Organisasi, persepsi tentang perlakuan adil dalam organisasi.

Setiap individu dapat memberikan bobot yang berbeda pada variabel-variabel ini berdasarkan preferensi dan nilai pribadi mereka. Organisasi yang memperhatikan dan memahami faktor-faktor ini dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

#### **D. Teori Kepuasan Kerja**

Teori kepuasan kerja merupakan suatu konsep yang mencoba menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini adalah evaluasi subjektif individu terhadap berbagai aspek pekerjaan mereka, seperti lingkungan kerja, gaji, hubungan dengan rekan kerja, dan seberapa baik pekerjaan tersebut memenuhi kebutuhan dan harapan pribadi mereka. Teori-teori ini membantu kita memahami faktor-faktor yang meningkatkan atau menurunkan kepuasan kerja karyawan dalam suatu organisasi. Teori kepuasan kerja meliputi:

##### **1. Teori Keperluan (*Needs Theory*)**

Menyatakan bahwa kepuasan kerja terkait dengan pemenuhan keperluan individu, seperti kebutuhan fisik dan psikologis.

##### **2. Teori Disposisional (*Disposition Theory*)**

Mengajukan bahwa tingkat kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor disposisional, seperti kepribadian dan sifat-sifat bawaan.

3. **Teori Kognitif-Evaluatif (*Cognitive-Evaluative Theory*)**  
Fokus pada penilaian individu terhadap pekerjaan mereka dan sejauh mana pekerjaan tersebut memenuhi harapan dan nilai mereka.
4. **Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*)**  
Menyatakan bahwa kepuasan kerja muncul dari persepsi bahwa individu mendapatkan imbalan yang sepadan dengan kontribusi dan upaya mereka di tempat kerja.
5. **Teori Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Theory*)**  
Menyatakan bahwa aspek-aspek tertentu dari pekerjaan, seperti tugas yang bermakna dan otonomi, dapat memengaruhi kepuasan kerja.
6. **Teori Adil (*Equity Theory*)**  
Menekankan pentingnya persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi imbalan.

#### E. *Survey* Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja adalah metode pengumpulan informasi tentang kepuasan dan persepsi kerja karyawan. Survei biasanya mencakup pertanyaan tentang lingkungan kerja, kompensasi, pengembangan karir, manajemen, dan aspek lain yang mempengaruhi kepuasan karyawan. Hasil penelitian ini akan membantu perusahaan memahami kebutuhan dan harapan karyawan serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan guna meningkatkan retensi karyawan dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Survei kepuasan kerja adalah metode pengumpulan data yang dirancang untuk mengetahui seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Tujuan utama penelitian ini adalah untuk memahami persepsi, pendapat, dan kebahagiaan karyawan mengenai berbagai aspek pekerjaan, seperti lingkungan kerja, kebijakan perusahaan, pengembangan karir, kompensasi, dan hubungan interpersonal.

Survei kepuasan kerja sering kali mencakup pertanyaan terstruktur yang menilai kepuasan karyawan pada skala tertentu. Hasil survei ini memberikan wawasan kepada

manajemen mengenai area yang perlu ditingkatkan dan memungkinkan mereka mengambil langkah yang tepat untuk meningkatkan kondisi kerja dan retensi karyawan.

## F. Tipe *Survey* Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa tipe *survey* kepuasan kerja yang dapat digunakan oleh perusahaan, antara lain:

1. Pertanyaan Terbuka (*Open-Ended Questions*)  
Memungkinkan karyawan untuk memberikan tanggapan mereka secara bebas, tanpa batasan jawaban tertentu. Ini memberikan wawasan mendalam tentang persepsi karyawan.
2. Pertanyaan Tertutup (*Closed-Ended Questions*)  
Termasuk pilihan jawaban yang telah ditentukan, seperti skala Likert atau pilihan ganda. Memudahkan analisis data secara kuantitatif dan memberikan gambaran umum tentang kepuasan.
3. Skala Likert  
Karyawan memberikan tanggapan mereka dengan memilih tingkat persetujuan atau ketidaksetujuan terhadap pernyataan tertentu. Skala ini dapat mencakup berbagai tingkat, misalnya dari "Sangat Puas" hingga "Sangat Tidak Puas".
4. Survei Periodik  
Dilakukan secara berkala, seperti setiap enam bulan atau setahun sekali. Ini membantu perusahaan untuk melihat tren kepuasan kerja seiring waktu dan merespons perubahan yang mungkin terjadi.
5. Survei Khusus Topik  
Fokus pada aspek tertentu seperti keadilan kompensasi, kebijakan manajemen, atau peluang pengembangan karir. Memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi area spesifik yang mungkin memerlukan perhatian lebih.



6. Survei Anonim

Memberikan karyawan jaminan kerahasiaan, mendorong mereka untuk lebih terbuka dalam memberikan tanggapan tanpa takut konsekuensi negatif.

7. Pengukuran NPS (*Net Promoter Score*)

Mengukur tingkat kepuasan karyawan dengan pertanyaan sederhana seputar sejauh mana mereka bersedia merekomendasikan perusahaan sebagai tempat kerja.

Pemilihan tipe survey tergantung pada tujuan perusahaan dan konteks spesifik yang ingin dievaluasi. Kombinasi beberapa metode seringkali memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kepuasan kerja.

### **G. Pengukuran Kepuasan Kerja**

Saat mengukur kepuasan kerja, data dikumpulkan untuk menilai seberapa puas karyawan terhadap pekerjaan mereka. Instrumen dan metode khusus digunakan untuk mengukur kepuasan, biasanya pertanyaan terstruktur dan skala penilaian. Tujuan utamanya adalah untuk mendapatkan wawasan mengenai aspek-aspek pekerjaan yang berdampak pada kepuasan karyawan sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang memerlukan perbaikan atau penyempurnaan.

Pengukuran kepuasan kerja adalah proses sistematis dalam mengumpulkan, menganalisis, dan mengevaluasi data tentang tingkat kepuasan karyawan dalam suatu organisasi. Metode ini melibatkan penggunaan instrumen atau alat yang dirancang untuk mengukur persepsi, pendapat, dan perasaan karyawan mengenai berbagai aspek pekerjaan.

Instrumen untuk mengukur kepuasan kerja seringkali berupa kuesioner atau survei yang mencakup pertanyaan terstruktur. Pertanyaan-pertanyaan ini dapat mencakup bidang-bidang seperti kebijakan perusahaan, hubungan antarmanusia, peluang pengembangan karier, kompensasi yang adil, dan aspek lain yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.

Pengukuran kepuasan kerja memberikan manajer gambaran tentang kekuatan dan kelemahan lingkungan kerja. Dengan menganalisis data tersebut, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian dan perbaikan lebih lanjut untuk meningkatkan kondisi kerja, produktivitas, dan retensi karyawan.

## Pertanyaan

1. Bagaimana lingkungan kerja, baik secara fisik maupun psikologis, dapat berdampak pada kepuasan kerja karyawan?

**Jawab;** Lingkungan kerja yang baik mencakup faktor-faktor seperti keamanan, kebersihan, dan suasana yang mendukung produktivitas. Secara fisik, kondisi tempat kerja yang aman dan bersih dapat menciptakan rasa nyaman dan mengurangi stres. Sementara itu, aspek psikologis, seperti suasana yang mendukung kerja tim dan kreativitas, dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kondisi ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan produktivitas dapat berkembang.

2. Bagaimana faktor-faktor pengakuan prestasi dan dukungan sosial di tempat kerja dapat berinteraksi untuk memengaruhi kepuasan kerja karyawan?

**Jawab;** Pengakuan atas prestasi, baik melalui penghargaan formal maupun apresiasi informal, dapat meningkatkan motivasi karyawan. Kombinasi dengan dukungan sosial dari rekan kerja dan manajemen menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diakui, didukung, dan nilainya dihargai. Interaksi positif antara faktor-faktor ini dapat menciptakan iklim kerja yang memotivasi dan memuaskan.

3. Bagaimana teori pertukaran sosial dapat diaplikasikan untuk menjelaskan kepuasan kerja dan bagaimana konsep imbalan sepadan dengan kontribusi karyawan?

**Jawab;** Teori pertukaran sosial menyatakan bahwa kepuasan kerja timbul dari persepsi bahwa individu mendapatkan imbalan yang sepadan dengan kontribusi dan upaya mereka di tempat kerja. Dalam konteks ini, karyawan yang merasa bahwa kontribusi mereka dihargai dengan imbalan yang adil, seperti pengakuan, penghargaan, atau peluang pengembangan, cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

4. Bagaimana organisasi dapat menggunakan hasil dari survei kepuasan kerja, terutama dengan tipe-tipe survei yang berbeda, untuk meningkatkan kondisi kerja dan retensi karyawan?

**Jawab;** Hasil dari survei kepuasan kerja, apakah itu menggunakan pertanyaan terbuka, tertutup, skala Likert, atau jenis survei khusus topik, memberikan wawasan kepada manajemen tentang area yang memerlukan perbaikan. Dengan memahami persepsi dan harapan karyawan, organisasi dapat mengidentifikasi langkah-langkah konkret untuk meningkatkan kondisi kerja. Survei yang dilakukan secara periodik juga membantu organisasi dalam melacak tren kepuasan kerja seiring waktu dan merespons perubahan yang mungkin terjadi.

# BAB

# 11

## DISIPLIN KERJA

Syahda Marchella Putri Satrya  
Ardhya Pramesta Risty Sekar Maharani

### A. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan suatu kebajikan yang penting untuk diikuti dalam kehidupan sehari-hari. Disiplin berkaitan dengan ide-ide perbaikan diri dan disiplin dari menjadikan perbaikan diri lebih sederhana dan tidak rumit. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disiplin adalah cabang ilmu yang berkaitan dengan disiplin atau ketaatan (ketaatan) yang berkaitan dengan peraturan (misalnya kaidah) dan/atau objek, sistem, dan metode yang bersangkutan. Menurut Singodimejo (Puspitawati dan Anggadini 2019), adalah kemampuan dan kemauan individu untuk menaati peraturan dan ketentuan yang ditetapkan dalam lingkungannya.

Penerapan disiplin dalam perusahaan akan meningkatkan kualitas kerja dan membantu perusahaan mencapai tujuan yang diinginkan. Disiplin perusahaan terdiri dari dua kata “disiplin” dan “kerja” yang secara umum mengacu pada disiplin kerja. Indah Hartatik (Oktarini, 2017) berpendapat bahwa disiplin kerja merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mengubah perilaku dan meningkatkan kesadaran serta kemauan masyarakat untuk mematuhi seluruh peraturan pemerintah dan norma sosial yang berlaku. Menurut Hamari (2016:214), disiplin kerja: “adalah kekuatan yang dikembangkan dalam diri seorang karyawan yang

menuntunnya untuk secara sukarela beradaptasi terhadap keputusan pengawasan dan nilai-nilai kerja dan perilaku yang tinggi.

## **B. Macam-macam Disiplin Kerja**

Ada beberapa jenis disiplin kerja. Menurut Hamali (2016:216), disiplin mempunyai 3 (tiga) bentuk antara lain sebagai berikut:

### **1. Disiplin Preventif**

Disiplin preventif merupakan upaya untuk mendorong karyawan agar mengikuti dan mentaati peraturan kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Handoko (2012:208) berpendapat bahwa “Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilakukan untuk mendorong pegawai mematuhi berbagai standar peraturan untuk mengatasi penyimpangan. Tujuan utamanya adalah menjadikannya departemen pribadi. Hal ini untuk memastikan bahwa peran kepemimpinan tidak tunduk pada beban pengawasan dan pemaksaan sehingga menghambat inisiatif, kreativitas, dan partisipasi masyarakat.

### **2. Disiplin Korektif**

Disiplin korektif adalah tindakan yang diambil setelah terjadi pelanggaran terhadap Kode atau peraturan. Langkah ini dimaksudkan untuk mencegah pelanggaran di masa depan. Tindakan ini biasanya berupa hukuman tertentu, seperti peringatan, skorsing atau pemberhentian, yang sering disebut dengan tindakan disipliner.

### **3. Disiplin Progresif**

Disiplin progresif adalah tindakan pendisiplinan yang diulang-ulang dalam bentuk hukuman yang semakin berat dengan tujuan agar pelaku dapat memperbaiki diri sebelum dijatuhi hukuman yang berat.

Menurut Handoko (2011: 208) ada dua bentuk disiplin kerja yaitu disiplin diri, dan disiplin kelompok.

1. Disiplin diri

Disiplin merupakan hasil pengendalian diri yang menunjukkan tanggung jawab pribadi. Disiplin membuat pegawai merasa bertanggung jawab dan mengatur dirinya demi kepentingan organisasi. Lingkungan yang mendukung dan respons yang konsisten dari karyawan dan manajer sangat penting untuk meningkatkan nilai disiplin. Disiplin diri berperan besar dalam mencapai tujuan organisasi melalui rasa hormat terhadap diri sendiri dan orang lain. Hal ini dibuktikan dengan pegawai yang menyelesaikan tugas tanpa pengawasan dan menghargai kemampuannya sendiri. Meskipun ketidakdisiplinan dapat mempengaruhi kinerja dalam bidang pekerjaan lain, disiplin diri dapat memperlancar aktivitas kelompok, terutama dalam hal waktu yang dibutuhkan.

2. Disiplin Kelompok

Kegiatan organisasi memerlukan kedisiplinan kelompok untuk mengikuti aturan, membatasi kepentingan individu, dan menjaga stabilitas organisasi. Disiplin kelompok tergantung pada tumbuhnya disiplin individu di antara anggota kelompok, yang mempengaruhi kinerja kelompok secara optimal dalam mencapai tujuan bersama. Budaya tempat kerja yang mengedepankan disiplin membentuk kebiasaan disiplin individu dan pada akhirnya menciptakan kesadaran kolektif.

Menurut Rivai (2014: 599), disiplin kerja dibedakan dalam empat bentuk yaitu:

1. Disiplin *retributive* (*retributive discipline*), yaitu upaya menghukum seseorang yang melakukan kesalahan.
2. Disiplin korektif (*corrective discipline*), yaitu berusaha membantu pegawai memperbaiki perilaku yang tidak pantas.

3. Perspektif hak-hak *individu (individual right perspective)*, yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu dalam proses disipliner.
4. Perspektif *utilitarian (utilitarian perspective)*, yaitu yang menekankan bahwa disiplin harus digunakan hanya ketika konsekuensi dari tindakan disipliner lebih besar daripada konsekuensi negatifnya.

### C. Pendekatan Disiplin Kerja

Ada tiga pendekatan disiplin kerja menurut Mangkunegara (2011: 130) yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, dan disiplin bertujuan.

#### 1. Pendekatan disiplin modern

Metode disiplin modern melampaui hukuman untuk memenuhi kebutuhan dan persyaratan baru. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa disiplin modern adalah cara untuk menghindari hukuman fisik. Mencegah tuntutan sebenarnya diajukan ke pengadilan yang sesuai. Keputusan sewenang-wenang mengenai kesalahan atau bias perlu diperbaiki melalui akses terhadap fakta dan proses konsultasi.

#### 2. Pendekatan disiplin dengan tradisi

Metode disiplin tradisional adalah dengan menggunakan hukum. Metode ini merangkum :

Disiplin diterapkan dengan mendorong punggung ke dinding, dan beberapa gerakan tangan terangkat tidak diangkat. dikenal dengan istilah disiplin. Tujuan hukum manusia adalah untuk memberikan pengetahuan kepada siswa dan wali lainnya. Imigrasi meningkat dan hak asasi manusia menjadi lebih terbatas. Saksi yang lebih berat diberikan untuk pegawai yang kembali melanggar peraturan. pendekatan disiplin dengan tradisi.

#### 3. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan ini bukan seperangkat aturan tapi sebaliknya, ini adalah sarana untuk membimbing perilaku. Kedisiplinan para karyawan dimaksudkan agar mereka sadar sepenuhnya akan keadaan yang ada.



Menurut Fenley (2013:215), ada tiga model atau pendekatan teoritis terhadap disiplin yang memberikan kontribusi signifikan terhadap pemahaman disiplin, yaitu hukuman, korektif, dan korektif.

1. Model Hukuman (*Punitive Model*) adalah hukuman dirancang untuk mencegah karyawan melakukan pelanggaran aturan. Meskipun karyawan diharapkan untuk mengikuti peraturan, model hukuman dapat menimbulkan efek samping yang tidak diinginkan, yaitu karyawan menjadi kesal terhadap pemimpinnya melalui konflik terbuka atau potensi sumber gangguan kerja lainnya.
2. Model korektif (*Corrective Model*) adalah menekankan pada disiplin diri, perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki individu daripada hukuman atau menanamkan rasa takut. Proses disipliner tidak boleh dipandang sebagai sarana untuk menjatuhkan sanksi tambahan namun juga harus dirancang untuk menyoroti dan mendorong penerapan upaya pemulihan yang adil dan konsisten.
3. Model revisionis (*Revisionist Model*) adalah bentuk hukuman yang menghilangkan ancaman hukuman karena bersifat kontraproduktif. Tujuan di balik model revisionis adalah untuk melindungi kesehatan mental karyawan dan mencegah supervisor yang tidak menyukai situasi disipliner terjerumus ke dalam situasi konflik. Namun, kebijakan pintu terbuka dapat disalahgunakan karena adanya perebutan kekuasaan. Beberapa fakultas akan menggunakannya sebagai peluang bagi siswa dengan mengorbankan yang lain.

Dalam pelaksanaan tindakan disipliner, Rivai (2014:600) menjelaskan tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

1. Aturan tungku panas (*stove rule*), pendekatan tungku panas ini menitikberatkan pada perilaku masa lalu.
2. Tindakan disiplin progresif (*progressive discipline*), dirancang untuk memastikan bahwa setiap pelanggar menerima hukuman minimum yang sesuai. Tujuan dari hukuman progresif adalah untuk menetapkan rencana hukuman dari

- yang ringan sampai yang berat untuk memotivasi karyawan agar mengambil inisiatif untuk memperbaiki kesalahannya.
3. Tindakan disiplin positif (*positive discipline*), disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus bertanggung jawab terhadap perilaku pribadi dan persyaratan pekerjaannya.

#### **D. Pelaksanaan Sanksi Disiplin Kerja**

Banyak yang tahu bahwa disiplin dapat mengatasi kemalasan. Sanksi diberlakukan terhadap pelanggaran disiplin sesuai tingkat pelanggarannya, seperti hukuman yang lebih ringan bagi keterlambatan dibandingkan absensi kerja. Sanksi yang efektif termasuk pengurangan imbalan karyawan, seperti gaji, untuk benar-benar memberikan dampak pada mereka dan keluarganya. Terakhir, pemecatan dianggap sebagai langkah terakhir dalam tindakan disiplin; kadang-kadang lebih baik bagi karyawan untuk mencari kesempatan baru di tempat kerja lain karena organisasi memiliki batas dalam mempertahankan karyawan yang memiliki performa buruk.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002: 293), sanksi disiplin kerja terdiri dari tiga tingkatan:

1. Sanksi Disiplin Berat
  - a. Demosi ke jabatan setingkat lebih rendah dari jabatan sebelumnya.
  - b. Pembebasan dari jabatan untuk menjadi tenaga kerja biasa.
  - c. Pemutusan hubungan kerja dengan hormat atas permintaan sendiri atau tidak dengan hormat.
2. Sanksi Disiplin Sedang
  - a. Penundaan pemberian kompensasi yang telah direncanakan.
  - b. Penurunan upah sebesar satu kali upah biasanya, harian, bulanan, atau tahunan.
  - c. Penundaan program promosi ke jabatan yang lebih tinggi

### 3. Sanksi Disiplin Ringan

- a. Teguran lisan
- b. Teguran tertulis
- c. Pernyataan tidak puas secara tertulis

Menurut Mangkunegara (2009: 131), pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar disiplin harus dilakukan dengan memberikan peringatan secara segera, konsisten, dan bersifat impersonal.

#### 1. Pemberian Peringatan

Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan agar mereka menyadari kesalahan yang telah dilakukan.

#### 2. Pemberian Sanksi Harus Segera

Karyawan yang melanggar disiplin kerja harus segera diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan. Penundaan pemberian sanksi akan melemahkan disiplin yang ada.

#### 3. Pemberian Sanksi Harus Konsisten

Pemberian sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten agar mereka menyadari dan menghargai peraturan-peraturan perusahaan. Setiap pelanggaran yang sama akan dihukum sesuai dengan ketentuan yang berlaku

#### 4. Pemberian Sanksi Harus Impersonal

Pemberian sanksi terhadap pelanggaran disiplin harus dilakukan tanpa membedakan antara karyawan.

## **E. Teknik Pelaksanaan Disiplin Kerja**

Berikut beberapa teknik pelaksanaan disiplin kerja pegawai menurut Mangkunegara (2020:132-139):

1. Teknik Disiplin Pertimbangan Awal: Ini adalah upaya perbaikan sejak awal, terutama untuk pegawai baru atau yang baru dipindahkan dari bagian lain. Mereka perlu masa percobaan dengan pengawasan lebih intensif; jika melakukan kesalahan selama masa itu, manajer harus segera melakukan perbaikan.

2. Teknik Disiplin Pencegahan Efektif: Manajer menggunakan cara pencegahan terhadap pelanggaran disiplin, seperti program pelatihan di setiap tingkatan manajemen dan konferensi kelompok untuk meningkatkan pemahaman dan penggunaan disiplin pencegahan.
3. Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri: Ini mengacu pada usaha individu untuk mengendalikan reaksi terhadap situasi yang tidak diinginkan dan mengatasi ketidaksenangan, contohnya menerima orang yang tidak disukai atau mengerjakan pekerjaan yang tidak disukai.
4. Teknik Disiplin Inventori Penyelia: Menggunakan alat pengukur, Supervisory Inventory on Discipline, untuk menilai kebutuhan pelatihan manajemen dalam bidang disiplin. Ini membantu memahami bidang-bidang kritis dalam disiplin dan memperluas pengetahuan tentang penerapan disiplin.
5. Teknik Disiplin Menegur Pegawai "Primadona": Pegawai yang menonjol tanpa alasan prestasi perlu ditegur dan dipahami alasannya. Tujuannya adalah agar menjadi pegawai yang lebih baik dan teratur.
6. Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadaran Diri: Memberikan teguran ringan kepada bawahan yang melakukan pekerjaan yang sebenarnya tidak perlu dilakukan.
7. Teknik "Sandwich": Menggabungkan teguran langsung dengan pujian atau saran, dilakukan seolah-olah seperti membuat sandwich, dengan menyelipkan pujian di antara dua teguran

## Pertanyaan

1. Mengapa disiplin diri dianggap penting dalam mencapai tujuan organisasi?

**Jawab;** Sikap disiplin diri menunjukkan kontrol diri yang menunjukkan tanggung jawab pribadi. Disiplin ini memungkinkan karyawan merasa bertanggung jawab, mengatur diri, dan bekerja demi kepentingan organisasi. Disiplin diri dapat meningkatkan kinerja individual tanpa perlu pengawasan, memberikan penghargaan terhadap kemampuan diri, dan menghindari potensi gangguan dalam aktivitas kelompok.

2. Apa saja teknik pelaksanaan disiplin kerja yang dapat diterapkan untuk meningkatkan kedisiplinan pegawai?

**Jawab;** Beberapa teknik melibatkan pemberian peringatan sejak dini, pencegahan efektif melalui pelatihan, teknik mendisiplinkan diri, inventarisasi penyelia, menegur pegawai "primadona," menimbulkan kesadaran diri, dan menggunakan teknik "sandwich" yang mencakup teguran langsung, ucapan syukur, dan peringatan lunak. Setiap teknik memiliki tujuan tertentu dalam memperbaiki disiplin kerja pegawai sesuai dengan kebijakan perusahaan.

3. Bagaimana teknik "Sandwich" dapat digunakan dalam pelaksanaan disiplin kerja, dan apa manfaatnya?

**Jawab;** Teknik "Sandwich" melibatkan memberikan teguran lisan secara langsung, diikuti oleh ucapan syukur atau pujian, dan diakhiri dengan peringatan yang lunak. Ini mirip dengan penyajian lapisan dalam sebuah sandwich. Teknik ini digunakan untuk mencapai keseimbangan antara memberikan teguran dan memberikan dukungan positif. Manfaatnya adalah menciptakan suasana yang lebih terbuka dan memberikan dorongan untuk perbaikan tanpa membuat karyawan merasa sepenuhnya dihukum.

4. Bagaimana pendekatan disiplin modern berbeda dari pendekatan disiplin dengan tradisi?

**Jawab;** Pendekatan disiplin modern mencoba memenuhi kebutuhan baru di luar hukuman fisik, lebih menekankan pada

penyuluhan, pemahaman, dan proses hukum yang adil. Sementara pendekatan disiplin dengan tradisi cenderung mengandalkan hukuman sebagai respons terhadap pelanggaran, dengan asumsi bahwa hukuman adalah cara untuk memberikan pelajaran.

# BAB 12

## KOMUNIKASI PEGAWAI

Dwi Satriya Putra  
Ferdimas Bagus Saputra

### A. Pengertian Komunikasi

Istilah "komunikasi" berasal dari kata Latin "*communication*", yang berasal dari kata "*communis*". Secara etimologis, komunikasi merujuk pada proses penyampaian pernyataan dari satu individu ke individu lainnya. Ini melibatkan banyak orang dan mengimplikasikan penyampaian informasi dari satu orang kepada yang lain melalui berbagai media seperti verbal, pribadi, atau melalui media massa seperti surat kabar, radio, televisi, film, dan sebagainya. Komunikasi juga dapat dilakukan melalui media non-massa seperti spanduk dan lainnya.

### B. Proses Komunikasi

#### 1. Proses Komunikasi Tatap Muka (Secara Langsung)

Proses komunikasi tatap muka atau langsung melibatkan interaksi langsung antara komunikator dan komunikan. Dalam konteks komunikasi tatap muka, komunikator memiliki kesempatan untuk melihat langsung reaksi dan tanggapan dari komunikan karena mereka bisa melihat secara langsung ekspresi dan sikap komunikan. Komunikasi ini juga dapat dibagi berdasarkan jumlah komunikan yang terlibat, di antaranya adalah:

a. Komunikasi Antarpersona

Jenis komunikasi ini terjadi antara individu yang saling berkomunikasi. Melalui dialog dan percakapan, komunikasi antarpersona dianggap sangat efektif dalam mengubah sikap, pandangan, atau perilaku seseorang. Hal ini memungkinkan terjadinya respons secara langsung dan memungkinkan komunikator untuk memahami reaksi komunikan sejak awal. Situasi komunikasi interpersonal semacam ini penting bagi komunikator karena mereka dapat memperoleh informasi yang lengkap tentang komunikan, seperti nama, pekerjaan, pendidikan, agama, pengalaman hidup, serta hal-hal lain yang relevan untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku mereka. Dengan pemahaman yang mendalam tentang komunikan, seorang komunikator dapat mengirim pesan secara lebih tepat sesuai dengan tujuan komunikasi mereka.

b. Komunikasi Kelompok

Dalam komunikasi kelompok, interaksi terjadi secara langsung antara komunikator dan orang yang dikomunikasikan, memungkinkan pertukaran pandangan dan umpan balik. Seperti komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok juga menghasilkan respons langsung, memungkinkan penyesuaian gaya komunikasi saat diperlukan. Komunikasi kelompok melibatkan banyak komunikator dan dapat dibedakan menjadi komunikasi kelompok kecil dan besar berdasarkan kemampuan mereka dalam berkomunikasi, bukan hanya jumlah orang yang terlibat.

1) Komunikasi Kelompok Kecil

Komunikasi dalam kelompok kecil melibatkan perubahan situasi menjadi komunikasi antarpribadi yang memiliki ciri khas tersendiri. Terdapat interaksi dialogis atau sesi tanya jawab antara komunikator dan setiap individu yang terlibat. Namun, dibandingkan dengan komunikasi interpersonal, komunikasi dalam



kelompok kecil kurang efektif dalam mengubah sikap, pendapat, dan perilaku peserta. Hal ini disebabkan karena sulit mengontrol respons emosional dari setiap individu dalam komunikasi kelompok kecil. Komunikasi dalam kelompok kecil cenderung lebih rasional daripada dalam kelompok besar, di mana peserta komunikasi merespons dengan pikiran daripada emosi. Dalam konteks ini, pesan dari komunikator harus terfokus pada hubungan komunikatif, bukan pada aspek emosional komunikator.

## 2) Komunikasi Kelompok Besar

Komunikasi Kelompok Besar mengacu pada situasi di mana komunikasi interpersonal antara komunikator dan komunikan sulit terjadi, berbeda dengan komunikasi kelompok kecil yang memungkinkan dialog. Dalam konteks ini, pesan yang disampaikan dianggap lebih emosional oleh komunikan karena heterogenitas mereka dalam faktor usia, pekerjaan, pendidikan, agama, dan pengalaman. Dalam dinamika komunikasi ini, terkadang muncul fenomena "semangat menular" di mana reaksi yang dilakukan oleh satu individu secara spontan diikuti oleh yang lain tanpa pertimbangan kritis. Dalam menghadapi hal ini, komunikator diharapkan untuk menyampaikan pesan dengan menggerakkan emosi daripada menggunakan logika, menciptakan dampak yang lebih besar pada hati komunikan.

### C. Faktor-faktor yang Memengaruhi Komunikasi

Menurut De Vito (2015) dalam bukunya "*Human Communication: The Basic Course*," terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi:

#### 1. Keterbukaan

Keterbukaan merujuk pada kemauan untuk terbuka dan jujur dalam berkomunikasi. Individu yang terbuka cenderung

lebih efektif dalam menyampaikan pesan dan menerima umpan balik.

2. Persepsi

Persepsi memainkan peran kunci dalam bagaimana individu memahami pesan. Faktor-faktor seperti pengalaman sebelumnya, sikap, dan nilai-nilai dapat memengaruhi cara seseorang mempersepsikan informasi.

3. Bahasa

Bahasa adalah alat komunikasi utama, dan pemilihan kata serta gaya bahasa dapat mempengaruhi bagaimana pesan disampaikan dan diterima. Pemahaman bersama mengenai makna kata-kata penting untuk menghindari distorsi pesan.

4. Budaya

Faktor budaya, termasuk norma-norma, nilai-nilai, dan aturan komunikasi, dapat memengaruhi interpretasi dan respon terhadap pesan. Kesadaran terhadap perbedaan budaya diperlukan untuk mencapai komunikasi yang efektif.

5. Emosi

Emosi individu dapat memengaruhi bagaimana pesan disampaikan dan diterima. Kesadaran terhadap emosi, baik dari pengirim maupun penerima pesan, penting untuk memahami konteks komunikasi.

6. Konteks

Konteks, seperti situasi atau setting komunikasi, dapat memberikan makna tambahan terhadap pesan. Pemahaman konteks membantu mencegah salah interpretasi dan memastikan bahwa pesan disampaikan dengan tepat.

#### **D. Rintangan Dalam Komunikasi**

Menurut Beebe, Beebe, dan Redmond (2017) dalam buku "*Interpersonal Communication: Relating to Others*," rintangan dalam komunikasi mencakup beberapa aspek yang dapat mempengaruhi efektivitas proses komunikasi:

1. Distorsi Pesan

Distorsi pesan terjadi ketika informasi yang disampaikan mengalami perubahan atau tidak dipahami dengan benar

oleh penerima. Faktor seperti kekurangan klaritas, ketidakjelasan, atau gangguan dalam proses penyampaian pesan dapat menyebabkan distorsi.

2. Kebisingan

Kebisingan mencakup gangguan-gangguan yang dapat menghalangi transmisi pesan. Ini bisa berupa gangguan fisik, seperti suara latar belakang atau gangguan teknis dalam saluran komunikasi.

3. Perbedaan Persepsi

Perbedaan dalam cara individu memahami dan menafsirkan informasi dapat menjadi rintangan. Faktor-faktor seperti latar belakang budaya, nilai, dan pengalaman dapat mempengaruhi bagaimana seseorang memahami pesan yang disampaikan.

4. Konflik Kepentingan

Konflik kepentingan terjadi ketika ada perbedaan tujuan atau kepentingan antara pihak-pihak yang terlibat dalam komunikasi. Hal ini dapat mengakibatkan ketidaksepakatan atau hambatan dalam mencapai pemahaman bersama.

## **E. Saluran Komunikasi**

Berdasarkan Gudykunst dan Kim (2003) dalam buku "*Communicating with Strangers: An Approach to Intercultural Communication*," Saluran komunikasi merujuk pada medium atau sarana yang digunakan untuk mengirimkan pesan dari pengirim ke penerima. Gudykunst dan Kim mengidentifikasi beberapa jenis saluran komunikasi yang umum digunakan:

1. Lisan

Saluran komunikasi lisan melibatkan penggunaan kata-kata dan suara. Ini termasuk percakapan langsung, pembicaraan telepon, atau pertemuan tatap muka. Keuntungan dari komunikasi lisan adalah kemampuan untuk mengekspresikan nuansa emosi dan mendapatkan umpan balik secara langsung.

## 2. Tertulis

Komunikasi tertulis menggunakan bahasa tertulis, seperti surat, memo, atau email. Saluran ini memberikan kejelasan dan dokumentasi yang baik, memungkinkan pesan untuk disimpan dan dipahami dengan lebih baik.

## 3. Non-Verbal

Saluran non-verbal melibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh, bahasa tubuh, dan elemen non-verbal lainnya. Hal ini dapat menambah dimensi tambahan pada pesan verbal dan memainkan peran penting dalam memahami konteks komunikasi.

## 4. Elektronik

Dalam era modern, saluran komunikasi elektronik melibatkan penggunaan teknologi seperti pesan teks, media sosial, video konferensi, dan lainnya. Kelebihan saluran ini termasuk kecepatan pengiriman dan jangkauan yang luas.

### **F. Bentuk Jendela Komunikasi**

Menurut Altman dan Taylor (1973) dalam buku "*Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*," model jendela komunikasi menggambarkan empat aspek utama yang mencerminkan tingkat kedalaman dalam hubungan interpersonal:

#### 1. Terbuka (*Open Window*):

Pada tingkat ini, individu saling terbuka dan jujur. Informasi pribadi dan perasaan dibagikan secara langsung. Keterbukaan ini membangun dasar kepercayaan dan pemahaman yang lebih mendalam antara individu.

#### 2. Tersembunyi (*Hidden Window*)

Meskipun terdapat keterbukaan, ada beberapa informasi atau perasaan yang tetap disembunyikan atau tidak diungkapkan sepenuhnya. Tingkat tersembunyi menciptakan lapisan privasi tetapi juga dapat menimbulkan ketidakpastian dalam hubungan.

3. Buta (*Blind Window*)

Pada tingkat ini, satu pihak terbuka sementara pihak lainnya tidak. Ada ketidaksetaraan dalam berbagi informasi atau perasaan. Penting untuk menyadari ketidaksetaraan ini dan berusaha untuk memperbaikinya demi keselarasan dalam hubungan.

4. Tidak Sadar (*Unknown Window*):

Baik satu pihak maupun kedua belah pihak tidak terbuka satu sama lain. Informasi dan perasaan yang mendasar tidak diungkapkan. Kurangnya keterbukaan pada kedua pihak dapat menyebabkan ketidakpahaman dan kebingungan dalam hubungan. Model ini memberikan kerangka kerja untuk memahami bagaimana tingkat keterbukaan dan pengungkapan informasi berkembang seiring waktu dalam suatu hubungan interpersonal.

## Pertanyaan

1. Apa yang dimaksud dengan komunikasi antarpersona, dan mengapa dianggap paling efektif dalam mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang?

**Jawab;** Komunikasi antarpersona merujuk pada interaksi antara komunikator dan komunikan. Keefektifan komunikasi ini dalam memengaruhi sikap, pendapat, atau perilaku dikarenakan sifatnya yang melibatkan dialog dan percakapan. Adanya arus balik langsung memungkinkan komunikator untuk mengetahui tanggapan komunikan secara instan selama proses komunikasi berlangsung.

2. Bagaimana perbedaan persepsi dapat menjadi faktor penghambat dalam proses komunikasi, dan faktor apa yang dapat memengaruhi cara seseorang mempersepsikan informasi?

**Jawab;** Perbedaan persepsi dapat menghambat proses komunikasi karena setiap individu dapat memahami dan menafsirkan informasi dengan cara yang berbeda. Faktor-faktor seperti pengalaman sebelumnya, sikap, dan nilai-nilai dapat memengaruhi cara seseorang mempersepsikan informasi, sehingga menciptakan variasi dalam interpretasi pesan yang disampaikan.

3. Apa yang dimaksud dengan keterbukaan dalam konteks faktor-faktor yang memengaruhi komunikasi, dan mengapa keterbukaan dianggap penting untuk efektivitas komunikasi?

**Jawab;** Keterbukaan merujuk pada kemauan untuk terbuka dan jujur dalam berkomunikasi. Individu yang terbuka cenderung lebih efektif dalam menyampaikan pesan dan menerima umpan balik. Keterbukaan membangun dasar kepercayaan dan memungkinkan komunikasi yang lebih jujur dan transparan.

4. Apa peran saluran komunikasi non-verbal dalam memahami konteks komunikasi, dan mengapa saluran ini dianggap penting?

**Jawab;** Saluran komunikasi non-verbal mencakup ekspresi wajah, gerakan tubuh, dan elemen non-verbal lainnya, memberikan dimensi tambahan pada pesan verbal. Pentingnya saluran ini terletak pada kemampuannya menyampaikan

informasi tambahan dan nuansa, yang dapat memperkaya pemahaman pesan dalam konteks komunikasi.

# BAB 13

## KONFLIK DAN STRES KERJA

Afindo Anjas Mahmara  
Verrell Davino Santiva

### A. Pengertian Konflik Kerja

Konflik adalah suatu keadaan ketika terdapat ketidaksesuaian antara harapan dan kenyataan. Konflik dapat terjadi secara individual, secara kelompok, atau secara kelompok. Menurut Robbins (2014), konflik terjadi ketika seseorang merasa bahwa pihak lain telah mempengaruhi sesuatu yang menarik perhatian mereka. Konflik adalah persaingan yang tidak sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional untuk menang (Hasibuan, 2011). Konflik dapat menyebabkan banyak konsekuensi yang merugikan, seperti ketegangan, konfrontasi, perkelahian, dan frustrasi. Oleh karena itu, konflik harus diselesaikan dengan benar agar tidak merugikan semua pihak.

### B. Bentuk - Bentuk Konflik Kerja

Menurut Mangkunegara (2011:155), ada empat jenis konflik sebagai berikut:

#### 1. Konflik Hierarki (*Hierarchical Conflict*),

Konflik yang terjadi antara pihak-pihak dalam organisasi dengan tingkat hierarki yang berbeda. Contoh konflik adalah komisaris dan direktur utama, pemimpin dan pegawai, pengurus dan anggota koperasi, manajer dan pengurus, dan pengurus dan pegawai.



2. Konflik Fungsional (*Functional Conflict*),  
Konflik dapat timbul dalam suatu organisasi antar individu yang menjalankan berbagai jabatan atau tugas. Misalnya, ada perselisihan antara bagian administrasi umum dan personalia, atau antara bagian pemasaran dan manufaktur.
3. Konflik Staf dengan Kepala Unit (*Line Staff Conflict*)  
Konflik yang terjadi antara pemimpin unit dan karyawannya yang memiliki wewenang atau otoritas di tempat kerja. Contoh konflik ini adalah karyawan yang secara tidak resmi mengambil wewenang yang berlebihan.
4. Konflik Formal-Informal (*Formal-Informal Conflict*)  
Ini adalah konflik yang terjadi antara aturan yang berlaku di organisasi formal dengan aturan yang berlaku di organisasi informal. Contoh konflik formal-informal termasuk pemimpin yang menetapkan aturan yang bertentangan dengan aturan organisasi.

### C. Penyebab Terjadinya Konflik Kerja

Konflik di tempat kerja secara garis besar dapat diklasifikasikan menjadi dua kategori:

1. *Substantive conflicts* / konflik antar individu dengan kelompok  
Konflik substantif adalah jenis konflik yang berkaitan dengan keputusan, ide, pilihan, dan pendapat yang berbeda tentang masalah tugas (Rahim, 2002; Jehn, 2001). Konflik substantif melibatkan masalah seputar tugas dan alokasi sumber daya, seperti menentukan siapa yang harus melakukan apa, apa yang harus diperoleh, dan seberapa besar tanggung jawab. Ini juga dikenal sebagai konflik tugas (Pelled, 1996; Jehn, 2001), atau konflik kognitif (Amason, 1996).
2. *Emotional conflicts* / konflik karena dalam diri individu sendiri  
Dapat timbul karena berbagai perasaan, seperti kemarahan, ketidakpercayaan terhadap orang lain atau lingkungan sekitar, kurangnya simpati terhadap seseorang, ketakutan yang tidak jelas, penolakan terhadap lingkungan karena adanya pertentangan antar individu dan karena tidak sesuai

dengan harapan. Konflik ini lebih individu. Sebagai ilustrasi, mungkin seseorang merasa tidak senang terhadap atasan karena merasa atasan tersebut tidak mendengarkan aspirasi atau masukan yang disampaikan oleh individu tersebut. Selain itu, konflik emosional juga bisa timbul akibat ketidaknyamanan yang berasal dari situasi di rumah, yang umumnya terjadi pada perempuan.

#### **D. Cara Mengatasi Konflik Kerja**

Cara elegan untuk menghindari atau mengurangi efek konflik di kantor termasuk:

1. Menciptakan suasana positif
2. Menerima perbedaan karakter
3. Menjauhi perilaku emosional
4. Berkomunikasi dengan sopan
5. Memahami nilai yang penting bagi orang lain
6. Memberikan kritik dengan pantas dan sopan
7. Memprioritaskan dukungan daripada kritik
8. Menghargai setiap pendapat individu

#### **E. Pengertian Stress Kerja**

Stres menurut Charles D. Spielberg sebagaimana dikutip Andini (2005:25) adalah akibat adanya tuntutan dari sumber luar pada diri seseorang, misalnya benda-benda di sekelilingnya atau rangsangan yang nyata-nyata mengancam. Cara lain untuk menggambarkan stres adalah sebagai tekanan, ketegangan, atau gangguan tidak menyenangkan yang berasal dari sumber di luar individu. Menurut Soesmalijah Soewondo (Devi S, 2003:19), stres kerja adalah suatu keadaan dimana karyawan dipengaruhi oleh satu atau lebih masalah di tempat kerja yang mengganggu kesehatan dan perilakunya. Ketidakseimbangan antara bakat seseorang dengan tuntutan pekerjaannya dapat menimbulkan stres kerja.

## **F. Penyebab Stress Kerja**

Tiga kategori dapat digunakan untuk mengkategorikan penyebab stres terkait pekerjaan:

### **1. Faktor Lingkungan**

Lingkungan kerja menurut Nitisemito dan Sunyoto (2015) adalah segala sesuatu yang berada di dekat karyawan dan berpotensi mempengaruhi seberapa baik mereka melakukan tugas yang diberikan, seperti pencahayaan, musik, dan kebersihan. Tingkat stres karyawan juga dipengaruhi oleh keberadaan lingkungan sosial di tempat kerja. Kemampuan seseorang dalam melakukan pekerjaannya sangat terbantu oleh dukungan sosial, dan kurangnya dukungan sosial dapat membuat karyawan semakin stres.

### **2. Faktor Perbedaan Individu**

Kemampuan seseorang dalam menangani stres dipengaruhi oleh perbedaan individu, beberapa orang mampu menangani stres secara efektif, sementara yang lain merasa bahwa dampak stres membuat mereka kewalahan. Pengalaman kerja, dukungan sosial, dan kepribadian merupakan contoh variabel perbedaan individu (Robins & Judge, 2013).

### **3. Faktor Organisasi.**

Faktor organisasi juga mempengaruhi tingkat stres kerja karyawan, karena semua aktivitas di perusahaan berkaitan dengan karyawan. Hal-hal seperti tuntutan pekerjaan yang berat atau beban kerja yang tinggi, serta tugas-tugas yang memerlukan tingkat tanggung jawab yang tinggi, cenderung meningkatkan tingkat stres.

## **G. Pendekatan Stress Kerja**

Menurut Lazarus, perspektif psikologis menunjukkan bahwa pola pikir negatif dan positif terkait erat dengan pendekatan stres. Dimulai dengan penilaian primer dan penilaian sekunder, proses stres memengaruhi pilihan strategi penanganan. Penilaian primer mengevaluasi apakah situasi dianggap sebagai ancaman atau tantangan. Penilaian sekunder mempertimbangkan kepercayaan diri seseorang dalam

mengatasi tekanan eksternal. Kedua proses tersebut terjadi secara bersamaan, dan pilihan pendekatan penanganan yang paling tepat ditentukan.

Secara esensial, terdapat dua jenis strategi penanganan, yaitu penanganan berfokus emosi, yang mencakup kemampuan seseorang dalam mengelola emosi dengan baik. Menggunakan istilah dari Goldman, hal ini berkaitan dengan seberapa sensitif seseorang terhadap respon emosional internal dan kemampuannya dalam mengelola emosi tersebut secara konstruktif, sehingga tidak menghasilkan tanggapan negatif. Sedangkan penanganan berfokus pada pengatasan masalah berkaitan dengan seberapa efektif seseorang dapat memecahkan masalah yang dihadapi.

#### **H. Cara Mengatasi Stress Kerja**

Terdapat beberapa strategi untuk mengelola stres di lingkungan kerja, seperti berikut:

1. Mengistirahatkan tubuh dengan cukup: Melalui istirahat yang memadai diharapkan dapat meredakan ketegangan pada otot-otot yang tegang.
2. Sementara waktu melupakan masalah yang sedang terjadi: Meskipun bersifat sementara, langkah ini dapat membantu mengurangi beban pikiran yang menimbulkan stres.
3. Mengaplikasikan relaksasi: Relaksasi dapat dilakukan dengan metode tradisional seperti pijat atau dengan memanfaatkan teknologi modern yang tersedia di pusat perbelanjaan.
4. Menganalisis penyebab stres di tempat kerja: Pendekatan ini adalah metode yang tepat untuk mengatasi masalah tersebut dengan mencari akar permasalahan dan berusaha menemukan solusinya. Tentunya, terdapat berbagai metode lainnya yang mungkin sesuai dengan preferensi setiap individu atau organisasi.

## Pertanyaan

1. Apa yang dimaksud dengan konflik kerja dan bagaimana jenis-jenis konflik kerja yang terjadi?

**Jawab;** Konflik kerja ialah pertentangan yang timbul karena perbedaan antara harapan individu terhadap dirinya sendiri, orang lain, atau organisasi dengan realitas yang terjadi. Jenis konflik kerja terbagi menjadi dua. Konflik substantif terkait dengan keputusan, ide, dan arah tindakan, mencakup ketidaksepakatan mengenai isu-isu tugas seperti sifat dan pentingnya tujuan tugas serta keputusan penting. Sebaliknya, konflik emosional diakibatkan oleh rasa marah, ketidakpercayaan terhadap orang lain atau lingkungan, tidak peka terhadap seseorang, ketakutan akan sebab yang tidak diketahui, penolakan terhadap lingkungan sekitar karena tidak sesuai harapan, dan konflik antarpribadi.

2. Bagaimana perspektif psikologis yang dikemukakan oleh Lazarus dan pendekatannya terhadap stres berhubungan dengan pola berpikir yang positif dan negatif?

**Jawab;** Menurut pandangan psikologis Lazarus, teknik stres erat kaitannya dengan pola pikir positif dan negatif. Proses penilaian primer dan sekunder, yang membentuk mekanisme penanggulangan, adalah awal mula terjadinya stres. Penilaian primer berfokus pada apakah suatu situasi dipersepsikan sebagai ancaman atau tantangan, sementara penilaian sekunder melibatkan evaluasi kapasitas diri individu dalam mengatasi tekanan dari luar. Kedua proses ini bersama-sama menentukan strategi penanganan yang sesuai, baik berfokus emosi maupun berfokus pada pengatasan masalah.

3. Apa saja bentuk konflik dalam organisasi?

**Jawab;** Konflik organisasi dapat terjadi dalam empat bentuk berbeda: konflik formal-informal, konflik staf dengan kepala unit, konflik fungsional, dan konflik hierarki. Konflik hierarki terjadi di tingkat hierarki organisasi, Konflik staf dengan kepala unit terjadi antara pimpinan unit dan stafnya, khususnya staf yang terkait dengan kekuasaan atau otoritas kerja. Konflik fungsional berasal dari peran departemen yang berbeda dalam

perusahaan. Sementara itu, konflik formal-informal berkaitan dengan perbedaan norma di organisasi formal dan informal.

4. Apa saja faktor penyebab stres kerja ?

**Jawab;** Tiga kategori dapat digunakan untuk mengkategorikan elemen yang berkontribusi terhadap stres kerja: faktor organisasi, faktor perbedaan individu, dan faktor lingkungan. Faktor lingkungan mencakup semua hal di sekitar pekerja yang dapat memengaruhi pelaksanaan tugas, seperti kebersihan, musik, penerangan, dan lingkungan sosial. Faktor perbedaan individu terkait dengan kemampuan individu dalam mengatasi stres, di mana ada yang mampu menangani stres dengan baik dan ada yang merasa kewalahan. Faktor organisasi melibatkan upaya besar dan tanggung jawab tingkat tinggi, tuntutan tugas, tuntutan peran, tuntutan antarpribadi, kelebihan peran, ambiguitas peran, perlu menghindari kesalahan atau melakukan tugas dalam jangka waktu tertentu, kepemimpinan yang menuntut dan kurang peka, peraturan yang berlebihan dan kurangnya keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan struktur organisasi.

# BAB 14

## KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA PEMBERHENTIAN PEGAWAI

Laili Ranglarani  
Gea Septa Ulfa Nesa

### A. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Strategi pengelolaan komponen K3 yang metodis dan menyeluruh melalui tahapan perencanaan, pelaksanaan, pengukuran, dan pemantauan disebut manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (Ramli, 2009). Menurut Sumakmur dalam Yani (2012), aspek keselamatan kerja meliputi cara kerja serta mesin, peralatan, perkakas kerja, bahan, prosedur pengolahan, landasan tempat kerja, dan lingkungan. Yani (2012) menguraikan bagaimana keselamatan kerja mencakup tindakan pekerja manusia di sektor industri dan jasa, termasuk serangkaian teknologi canggih seperti fasilitas transit, eskalator, elevator, dan peralatan pembersihan gedung.

Keselamatan kerja digambarkan oleh Magginson dalam Mangkunegara (2000) sebagai keadaan bebas dari rasa sakit dan kerugian saat bekerja, yang mencakup berbagai faktor seperti penggunaan mesin, peralatan, bahan, prosedur pengolahan, lantai kerja, lingkungan kerja, dan praktik kerja. Risiko terhadap kesehatan dan keselamatan seseorang di tempat kerja mencakup kemungkinan sengatan listrik, kebakaran, goresan, memar, serta masalah penglihatan dan pendengaran.

Kesehatan kerja sebagaimana dijelaskan oleh Magginson dalam Mangkunegara (2000) adalah suatu keadaan bebas dari penyakit fisik dan psikis yang disebabkan oleh tempat kerja

seseorang. Tempat kerja yang mempunyai batasan waktu yang terlampaui dan menimbulkan situasi stres atau gangguan fisik dapat menimbulkan bahaya kesehatan. Menurut Sumakmur dan Yani (2012), kesehatan kerja adalah cabang kedokteran dan perawatan kesehatan yang berupaya meningkatkan kesejahteraan fisik, mental, dan sosial karyawan melalui tindakan pencegahan dan terapeutik.

Menurut Widodo (2015) mendefinisikan keadaan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai keadaan dimana tidak terdapat risiko terhadap karyawan yang dapat mengakibatkan penyakit, cedera, kerusakan properti, atau gangguan terhadap lingkungan. Keselamatan dan kesehatan kerja (OSHAS) didefinisikan oleh Widodo (2015) sebagai unsur-unsur yang mempengaruhi kesehatan dan keselamatan pekerja, pengunjung, atau individu lain di tempat kerja. Menurut Sedarmayanti (2014), program kesehatan jiwa yang memasukkan komponen pendidikan, konsultasi kejiwaan, dan penciptaan inisiatif hubungan manusia yang unggul, semuanya termasuk dalam keselamatan dan kesehatan kerja.

Menurut Sedarmayanti (2014), hak setiap pekerja atas keselamatan dan keamanan kerja di tempat kerja berfungsi sebagai pengingat akan pentingnya keselamatan dan kesehatan kerja. Untuk menjaga keselamatan kerja dan mencegah kecelakaan, keselamatan dan kesehatan kerja juga mencakup upaya pencegahan. Tujuan utama keselamatan dan kesehatan kerja adalah menjamin kesejahteraan dan keselamatan pekerja selama bekerja (Sedarmayanti, 2014).

## **B. Tujuan Kesehatan Keselamatan Kerja**

Melindungi sumber daya manusia dan memberikan jaminan terbaik atas kondisi kerja yang aman dan sehat bagi seluruh karyawan adalah tujuan utama keselamatan dan kesehatan kerja. Upaya ini mencakup pencegahan dan pemberantasan penyakit dan kecelakaan kerja, pemeliharaan dan peningkatan nutrisi dan kesehatan, pemberian pengobatan untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi kerja,



pengecahan kelelahan kerja, peningkatan semangat kerja rekan kerja, dan perlindungan masyarakat sekitar dari potensi kontaminasi dan dampak buruk dari bisnis di sekitar.

Jaminan kondisi kerja yang aman dan sehat diyakini akan menenangkan pekerja selama bekerja, menghilangkan rasa takut dalam menjalankan pekerjaannya, dan pada akhirnya meningkatkan motivasi dalam bekerja. Namun, jika tidak ada jaminan keselamatan dan kesehatan di tempat kerja, pekerja akan merasa cemas dan tidak bisa mengerahkan seluruh tenaganya dalam bekerja. Di Indonesia, menjaga sumber daya produksi agar dapat digunakan secara aman dan efektif, menjamin keselamatan semua orang di tempat kerja, dan membela hak-hak pekerja atas keselamatan demi kesejahteraan hidup, semuanya merupakan aspek-aspek keselamatan kerja.

Tercapainya tingkat kesehatan tenaga kerja yang optimal bagi karyawan perusahaan, petani, nelayan, pegawai negeri, dan pekerja mandiri merupakan tujuan dari program kesehatan kerja. Dengan menekankan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja manusia, program ini juga berupaya meningkatkan output.

### **C. Usaha-usaha dalam Meningkatkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja**

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) merupakan langkah penting yang dapat diambil untuk menjamin keselamatan pekerja dan meningkatkan kesehatannya dengan mencegah kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta mengelola kemungkinan bahaya di tempat kerja. Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa filosofi K3 didasarkan pada gagasan bahwa manusia pada umumnya, dan karyawan pada khususnya, berhak mendapatkan kejujuran dan kesehatan fisik dan mental yang terbaik. Hal ini dimaksudkan untuk menumbuhkan lapangan kerja dan budaya yang mendukung masyarakat yang berkembang.

Upaya K3 juga Inisiatif K3 juga mencakup pencegahan risiko dengan segala cara. Oleh karena itu, K3 harus ditanamkan secara mendalam dalam kesadaran karyawan, meskipun hal

tersebut berarti memberikan konsekuensi bagi individu yang memilih untuk tidak menggunakan alat keselamatan seperti masker, sarung tangan, serta penutup mulut dan hidung saat bekerja. K3 merupakan strategi pengendalian preventif yang mendorong pemeliharaan kondisi kerja ideal bagi karyawan, klaim Hasibuan (2012). Menurut pendapat Fathoni dalam Widodo (2015), sangat ideal bagi seluruh staf untuk mendapatkan instruksi, pelatihan, dan arahan tentang keselamatan dan kesehatan kerja dengan ketentuan sebagai berikut:

1. Menetapkan kebijakan yang terkait dengan K3 untuk karyawan.
2. Melaksanakan program kesehatan kerja bagi seluruh karyawan.
3. Menjalankan sistem pencegahan kecelakaan bagi karyawan.
4. Menyusun protokol kerja.
5. Merinci petunjuk teknis mengenai pelaksanaan pekerjaan, termasuk cara memanfaatkan prasarana dan pelayanan.

Institusi juga harus melakukan upaya untuk meningkatkan kesadaran pegawai mengenai urgensi berpartisipasi dalam mewujudkan keberhasilan implementasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) di lingkungan kerja. Dengan setiap pegawai yang turut aktif dalam program K3, risiko kecelakaan kerja dapat diminimalisir, memberikan dampak positif bagi instansi berupa terciptanya kondisi yang aman dan kemajuan.

#### **D. Penyebab Terjadinya Kecelakaan dan Gangguan Kesehatan Pegawai**

Berikut mencakup sejumlah elemen yang berkontribusi terhadap kecelakaan kerja dan masalah kesehatan di kalangan karyawan:

1. Ketidakamanan di tempat kerja
  - a. Penyusunan mesin dan perlengkapannya (*layout* pabrik) menjadi salah satu penyebab kecelakaan.

- b. Pengaturan pencahayaan yang secara efektif memungkinkan pekerja untuk melihat dengan baik, mencegah terjadinya insiden yang tidak diinginkan.
  - c. Kondisi mesin dan peralatan yang tidak aman dapat mengakibatkan kecelakaan.
2. Tindakan yang mengabaikan keselamatan
    - a. Kebiasaan mengamankan peralatan merupakan faktor penyebab kecelakaan, melibatkan mengetahui praktik kerja yang aman, menyediakan peralatan, dan mengetahui cara menyimpan perlengkapan dan hal-hal lainnya.
    - b. Penggunaan perlindungan diri merupakan langkah pencegahan terhadap potensi bahaya selama bekerja.
    - c. Mengikuti prosedur kerja adalah suatu cara untuk mencegah kecelakaan dengan melakukan kegiatan sesuai dengan aturan yang berlaku.
  3. Kondisi psikologis karyawan

Karyawan yang mengalami kecemasan atau bekerja di bawah tekanan lebih besar kemungkinannya untuk mengalami kecelakaan. Sementara itu, lingkungan kerja mempunyai peranan dalam penyebab permasalahan kesehatan pada karyawan. Di antara prasyarat tersebut:

- Sementara itu, lingkungan kerja mempunyai peranan dalam penyebab permasalahan kesehatan pada karyawan. Di antara prasyarat tersebut adalah:
1. Kondisi fisik, dapat dipengaruhi oleh faktor lingkungan seperti tekanan udara, suhu, ventilasi, getaran mekanis, pencahayaan, dan tingkat kebisingan.
  2. Kelelahan fisik dapat disebabkan oleh faktor fisiologis yang berkaitan dengan desain mesin, kesejajaran tubuh, dan teknik kerja.
  3. Keadaan kimia yang disebabkan oleh benda padat, awan, asap, debu, dan gas.
  4. Keadaan mental dan psikologis, seperti lingkungan kerja secara keseluruhan, interaksi antara atasan dan bawahan, serta hubungan kerja kelompok.

### **E. Pendekatan Sistem Dan Manajemen Keselamatan Kerja**

Sesuai dengan Peraturan Pemerintah Nomor 50 Tahun 2012, Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) merupakan komponen penting dalam sistem manajemen suatu usaha secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk mengendalikan risiko terkait aktivitas kerja guna menciptakan lingkungan kerja yang aman, efektif, dan produktif. Istilah “Keselamatan dan Kesehatan Kerja” (K3) menggambarkan serangkaian inisiatif yang dirancang untuk menjaga kesejahteraan pekerja dengan melakukan tindakan pencegahan terhadap penyakit dan kecelakaan kerja. Strategi yang terencana, terukur, terorganisir, dan terintegrasi diharapkan dapat meningkatkan efektivitas perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja dengan penerapan SMK3. Oleh karena itu, dunia usaha harus mampu menyediakan lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan efektif, yang akan mendorong *output* yang lebih tinggi.

### **F. Pengertian Pemberhentian Pegawai**

Pemberhentian pegawai negeri sipil merujuk pada tindakan mengakhiri status seseorang sebagai pegawai negeri sipil. Pemberhentian dari jabatan negeri, di sisi lain, adalah ketika seseorang tidak lagi bekerja di suatu organisasi negara tetapi masih mempertahankan status sebagai pegawai negeri sipil. Beberapa definisi pemberhentian oleh para pakar adalah sebagai berikut:

1. Ranuprodjo dan Husnan (1982: 110) mengartikan pemberhentian sebagai tindakan mengakhiri hubungan kerja dalam rangka pemutusan hubungan kerja. Alasan pemecatan yang sering dikemukakan oleh para pekerja mencakup anggapan bahwa mereka tidak mampu berfungsi secara efektif di dalam perusahaan atau kondisi perusahaan yang sedang mengalami kemunduran.

2. Pemberhentian karyawan menurut Manullang (1972) adalah berakhirnya hubungan majikan-karyawan bagi seorang atau lebih karyawan karena sebab-sebab tertentu.
3. Menurut IG Wursanto (1988: 187), pemberhentian adalah berakhirnya hubungan kerja seorang pekerja atau sekelompok pekerja dengan perusahaan sebagai akibat dari perjanjian kerja, yang mengakibatkan hilangnya status pekerja tersebut.
4. Menurut Hasibuan, pemberhentian berarti berakhirnya hubungan kerja seorang pekerja dengan perusahaan dan berakhirnya hubungan kerja antara pekerja tersebut dengan organisasi perusahaan.

### **G. Bentuk - Bentuk Pemberhentian Pegawai**

1. Sebagai Pegawai Negeri Sipil
  - a. Pemberhentian terhormat sebagai Pegawai Negeri Sipil

Menurut ketentuan peraturan perundang-undangan, pegawai negeri sipil yang diberhentikan dengan hormat dari jabatannya sebagai pegawai negeri sipil berhak atas hak kerjanya, termasuk hak atas pensiun. Sebagai pegawai pemerintah, seseorang dapat diberhentikan dengan hormat karena beberapa hal, seperti:

    - 1) Pemberhentian Atas Permintaan Sendiri

Permintaan untuk berhenti sebagai PNS dapat ditunda hingga maksimal 1 (satu) tahun jika ada kepentingan dinas yang mendesak. Permintaan berhenti dapat ditolak jika PNS tersebut masih memiliki kewajiban untuk bekerja di Pemerintah berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
    - 2) Pemberhentian karena mencapai batas Usia Pensiun

Pensiun dipandang sebagai salah satu bentuk jaminan hari tua dan ucapan terima kasih atas pengabdian pejabat pemerintah kepada negara selama bertahun-tahun, sesuai dengan Undang-undang Nomor 11 Tahun 1969. Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun

1979 menyatakan bahwa pejabat pemerintah boleh pensiun pada usia 56 tahun ( lima puluh enam).

- 3) Pemberhentian karena adanya Penyederhanaan Organisasi  
Kelebihan PNS tersebut akan dipindahkan ke satuan organisasi lain apabila penyederhanaan satuan organisasi negara mengakibatkan kelebihan PNS. Apabila alokasi ini tidak memungkinkan, maka kelebihan pegawai negeri tersebut harus dipecat.
- 4) Pemberhentian karena Ketidakmampuan Jasmani atau Rohani  
Menurut keterangan Tim Pemeriksa Kesehatan dan standar perundang-undangan yang relevan, kondisi berikut harus dipenuhi oleh individu:
  - a) Tidak dapat menjalankan tanggung jawabnya di posisi Negara mana pun karena kesehatannya.
  - b) Memiliki penyakit atau kondisi yang membahayakan dirinya atau tempat kerjanya.
  - c) Setelah masa cuti sakit berakhir, belum mampu kembali bekerja.
- 5) Pemberhentian karena Meninggal Dunia atau Hilangnya Pegawai Negeri Sipil yang secara alami meninggal dianggap telah diberhentikan dengan sah dari Pegawai Negeri Sipil. Diasumsikan bahwa pegawai negeri sipil yang hilang meninggal dunia pada akhir bulan duabelas (atau ke-12).
- 6) Pemberhentian karena alasan lain  
Setelah mengambil cuti tanpa pengawasan negara, pegawai pemerintah yang tidak melapor akan diberhentikan dengan sepatutnya dari jabatannya. Apabila seorang PNS menyelesaikan cuti yang bukan merupakan kewenangan negara dan tidak dapat dimutasi kembali karena kurangnya lowongan, maka ia diberhentikan dengan hormat dan diberikan hak kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

7) Pemberhentian tanpa hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS)

Hilangnya hak kerja, termasuk manfaat pensiun, terkena dampaknya. Sejumlah syarat yang harus dipenuhi untuk dapat memecat aparat pemerintah secara tidak hormat, antara lain:

- a) Melanggar sumpah atau janji yang diucapkan pada saat memegang jabatan publik, peraturan disiplin PNS, atau sumpah atau janji sebagai PNS.
- b) Dipidana dengan pidana penjara atau penahanan lain karena tindak pidana yang pidana penjaranya paling lama 4 tahun, atau tindak pidana yang lebih berat, berdasarkan penetapan pengadilan yang mempunyai kekuatan hukum tetap untuk selamanya.
- c) Ikut serta dalam gerakan atau tindakan yang bertentangan dengan Negara dan/atau Pemerintah, atau upaya mengubah Pancasila dan/atau UUD 1945.
- d) Tidak masuk kerja selama 46 hari kerja atau lebih tanpa alasan yang jelas.
- e) Bergabung atau mengambil peran administratif di partai politik tanpa meninggalkan posisi Anda sebagai pekerja publik.

8) Pemberhentian karena meninggalkan tugas

Pembayaran gaji pegawai negeri dihentikan pada saat pemberhentian selama dua bulan berturut-turut karena tidak bertugas tanpa izin, terhitung mulai bulan ketiga dan seterusnya. Seorang pejabat federal dapat dipindahkan ke lokasi baru dengan persyaratan yang disetujui jika dia melapor kepada kepala lembaganya dalam waktu kurang dari enam bulan. Namun, pegawai pemerintah berhak dipecat jika ketidakhadiran mereka terbukti disebabkan oleh kecerobohan mereka sendiri dan mengganggu lingkungan kerja.

- 9) Pemberhentian akibat sebab-sebab lain
- a) Seorang Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan hormat sebagai Pegawai Negeri Sipil apabila dalam jangka waktu enam bulan setelah selesai cuti di luar wilayah hukum negara, ia tidak melapor kepada pimpinan instansi induknya.
  - b) Apabila seorang PNS mengambil cuti yang bukan menjadi tanggung jawab negara dan tidak melaporkan kepada instansi induk tepat waktu, maka akan dilakukan tindakan sebagai berikut:
    - (1) Apabila penjelasan keterlambatan diterima oleh pejabat yang berwenang, terdapat kekosongan, dan persetujuan diberikan oleh Kepala BKN, maka Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat diangkat kembali apabila keterlambatan pelaporannya kurang dari enam bulan.
    - (2) Pegawai Negeri Sipil kehilangan statusnya sebagai Pegawai Negeri Sipil apabila keterlambatan pelaporannya kurang dari enam bulan dan pejabat yang berwenang tidak dapat menerima sebab keterlambatannya.
    - (3) Pegawai Negeri Sipil diberhentikan dengan sopan dari jabatannya sebagai Pegawai Negeri Sipil apabila keterlambatan pelaporan melebihi enam bulan.
    - (4) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 yang melarang pegawai negeri untuk bergabung atau menjadi pengurus partai politik, mengatur pemberhentian yang dilakukan oleh pegawai negeri yang menjadi anggota atau pengurus partai politik. Apabila seorang pejabat sipil hendak bergabung atau menjadi pengurus suatu partai politik, maka ia wajib memberitahukan pengunduran dirinya secara tertulis kepada Pejabat Pengawas Kepegawaian disertai tembusannya.



## **Pertanyaan**

1. Bagaimana pencapaian tujuan keselamatan dan kesehatan kerja dapat menjamin kondisi kerja yang aman dan sehat bagi setiap pekerja?

**Jawab;** Melindungi sumber daya manusia dan menjamin kondisi kerja yang aman dan sehat bagi seluruh karyawan merupakan tujuan utama keselamatan dan kesehatan kerja. Ini dicapai melalui langkah-langkah pencegahan penyakit dan kecelakaan, perawatan kesehatan dan asupan gizi, peningkatan efisiensi dan produktivitas pekerjaan, menghindari kelelahan, dan memberikan perlindungan terhadap masyarakat sekitar perusahaan dari risiko pencemaran dan kegiatan perusahaan.

2. Apa yang menyebabkan kecelakaan dan gangguan kesehatan bagi pekerja menurut kondisi tempat kerja?

**Jawab;** Penyebab terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan bagi pekerja dapat berasal dari kondisi tempat kerja yang tidak aman, seperti tata letak pabrik yang tidak sesuai, pencahayaan yang kurang memadai, peralatan yang tidak memenuhi standar, kebijakan keselamatan, penggunaan peralatan pelindung diri, dan ketidakpatuhan pada prosedur kerja.

3. Bagaimana pengaruh bentuk pemberhentian pegawai negeri sipil terhadap lingkungan kerja yang aman?

**Jawab;** Jenis pemberhentian pegawai negeri sipil dapat mempengaruhi lingkungan kerja. Sebagai contoh, pemberhentian karena tidak memenuhi syarat fisik atau mental dapat menjamin bahwa hanya pekerja yang memenuhi standar kesehatan yang tetap bekerja. Demikian pula, pemberhentian karena pelanggaran disiplin atau perilaku merugikan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih aman dengan menegakkan norma dan aturan keselamatan.

4. Bagaimana pengaruh pemberhentian pegawai negeri sipil yang terkait dengan usia pensiun terhadap manajemen keselamatan dan kesehatan kerja?

**Jawab;** Pemberhentian pegawai negeri sipil karena mencapai usia pensiun dapat memengaruhi manajemen keselamatan dan

kesehatan kerja dengan membuka peluang untuk penggantian dengan pekerja yang lebih muda dan mungkin lebih mampu menghadapi tantangan fisik pekerjaan. Selain itu, ini dapat menciptakan kesempatan untuk menyesuaikan tugas dan tanggung jawab agar sesuai dengan kemampuan dan kebutuhan kesehatan pekerja yang lebih tua.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adayana. (2015). Measuring and Managing Automotive Employee Turnover. *Journal of Management* , 3-5.
- Agus, N. (2018). Konflik dan Stres Kerja dalam Organisasi. *Jurnal Widya Manajemen* Vol. 1 No.1, 99-103.
- Alwi, S. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Anas, T. (2022). Literatur Review Penggunaan Metode Krikpatrick Untuk Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan . *Jurnal Inovasi Penelitian* Vol.2 No.8, 2723-2734.
- Asnawi, M. B. (1999). Stres Kerja. *Jurnal Buletin Psikologi*, 28-29.
- Badrianto, Y. A. (2021). *Penilaian Prestasi Kerja Karyawan*. Bandung: CV. Media Sains Indonesia.
- Cotton, J. L. (1986). Employee Turnover : A meta-analysis and Review with Implication for Research. *Journal Academy of Management Review*, 55-70.
- Cummings, T. G. (2014). *Organization Development and Change*. Boston: Cengage Learning.
- Darsana, I. M. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Solok: PT. Mafy Media Literasi Indonesia.
- Deci, E. L. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Diamaan, A. S. (2013). Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Apoteker yang Bekerja di Apotek di Kota Padang. *Jurnal Sains dan Teknologi Informasi* Vol. 18, 1.
- Dinus Kenelak, R. J. (2016). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Koperasi Serba Usaha Baliem Arabica di Kabupaten Jayawijaya. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 1-10.
- E.H.J, N. K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia Tinjauan Praktis Aplikatif*. Bali: Nilacakra.

- Guest, D. E. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *International Journal of Human Resource Management*, 263-276.
- Gustian, R. T. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Manajemen Sumber Daya Manusia). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi* Vol. 3 No. 6, 657-666.
- Hackman, J. R. (1976). Motivation Through The Design of Work: Test of a Theory. *Journal Organizational Behavior and Human Performance*, 250-279.
- Hadyati Harras, E. S. (2020). *Kajian Manajemen Sumber Daya Manusia*. Banten: Unpam Press.
- Hartono, U. F. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia II*. Ponorogo: Umpo Press.
- Hasibuan, M. S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Hasibuan, S. M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta: Bumi Aksara.
- Hertati, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Mitra Sumber Rejeki .
- Indrastuti, S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Riau: UR Press.
- Judge, T. A. (2001). Relationship of Core Self-Evaluations Traits Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability with Job Satisfaction an Job Performance: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80-92.
- Juniarti, A. d. (2021). *Faktor-Faktor Dominan Yang Mempengaruhi Kinerja*. Jawa Tengah: CV. Pena Persada.
- Lawler, E. E. (1976). *The Ultimate Advantage: Creating the High-Involvement Organization*. San Fransisco: Jossey-Bass.

- Lawler, E. E. (1986). *High-Involvement Management*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lestari, S. K. (2018). Stres Kerja dan Konflik Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan . *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi*, 28-29.
- Locke, E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-years odyssey. *American Psychologist*, 705-717.
- Mangkunegara, A. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Meirinawati, M. d. (2017). Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja dalam Mewujudkan Zero Accident. *Journal of Public Sector Innovations Vol. 1 No. 2*, 73-78.
- Moekijat. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Bandung: Mandar Maju.
- N.R. Silaen, S. R. (2021). *Kinerja Karyawan* . Bandung: Widina Bhakti Persada Bandung.
- Prasodjo, T. (2020). *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Zahir Publishing.
- Priyono, d. M. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.
- Rachmawati, I. K. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi .
- Ramli, S. (2010). *Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja* . Jakarta: Dian Rakyat.

- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai dan Negeri Sipil*. Jakarta: Refika Aditama.
- Siswanto, d. M. (2011). *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN Maliki Press.
- Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. CA: Sage Publications.
- Sugijono. (2016). *Pengembangan Karir Karyawan Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. *Jurnal Orbith* Vol. 12 No. 3, 167-177.
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Tamasuka Marsello, C. K. (2015). *Pengaruh Konflik Kerja dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Air Manado*. *Jurnal Emba* Vol. 3 No. 3, 90-98.
- Warr, P. (1999). *Well-being and The Workplace*. New York: Russell Sage Foundation.
- Widodo. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Wulandari, Y. (2014). *Rancangan Pelatihan dan Pengembangan SDM yang Efektif*. *Jurnal Jurusan Pendidikan IPS EKonomi*, 94.
- Yani. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuliana, M. E. (2018). *Komunikasi Antar Individu*. Yogyakarta: Suluh Media.
- Yusuf, B. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.