

BAB I PENDAHULUAN

A. Pentingnya Manajemen

Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan manajemen, daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: man, money, methode, machines, materials, dan market, disingkat dengan 6 M.

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

1. Defenisi Manajemen

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

2. Dasar-dasar manajemen

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut

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

3. Bidang dan Pendekatan Manajemen

Bidang-Bidang Manajemen	Berbagai Pendekatan Manajemen
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	Empirical case approach
2. Manajemen Pembelanjaan	Interpersonal behaviour approach
3. Manajemen Produksi	Group behaviour approach
4. Manajemen Biaya	Cooperative social approach
5. Manajemen Pemasaran	Socio technological system approach
6. Manajemen Perkantoran	Decision theory approach
7. Manajemen Risiko	Communication center approach
8. Manajemen Berdasarkan Sasaran	Mathematical approach
9. Manajemen Mutu	Operational approach

4. Sistem dan Tipe-Tipe Manajemen

Sistem-Sistem Manajemen	Tipe-Tipe Manajemen
1. Manajemen Bapak	Patrimonial Management
2. Manajemen Tertutup	Political Management
3. Manajemen Terbuka (Partisipasi)	Professional Management
4. Manajemen Demokrasi	-

5. Fungsi-Fungsi Manajemen

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

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN

	G.R.Terry	John F. Mee	Louis A. Allen	MC. Namara
1. Planning		Planning	Leading	Planning
2. Organizing		Organizing	Planning	Programming
3. Actuating		Motivating	Organizing	Budgeting
4. Controlling		Controlling	Controlling	System

Henry Fayol	Harold Koontz Cyril O'Donnel	Drs. P. Siagian	Prof. Drs. Oey Liang Lee
1. Planning	Planning	Planning	Perencanaan
2. Orgtanizing	Organizing	Organizing	Pengorganisasian
3. Commanding	Staffing	Motivating	Pengarahan
4. Coordinating	Directing	Controlling	Pengkoordinasian
5. Controlling	Controlling	Evaluation	Pengontrolan
W.H. Newman	Luther Gullick	Lyndall F. Urwick	John. D. Millet
1. Planning	Planning	Forecasting	Directing
2. Organizing	Organizing	Planning	
3. Assembling Resources	Staffing	Organizing	Facilitating
4. Directing	Directing	Commanding	
5. Controlling	Coordinating	Coordinating	
6. □□□□	Reporting	Controlling	
7. □□□□	Budgeting	□□□□	

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

B. Wewenang

Wewenang adalah kekuasaan resmi yang dimiliki seseorang untuk bertindak dan memerintah orang lain. Sentralisasi wewenang adalah bila sebagian besar kekuasaan masih tetap dipegang oleh pimpinan. Desentralisasi wewenang adalah apabila sebagian kecil kekuasaan dipegang oleh pimpinan, sedangkan sebagian besar kekuasaannya diderelegasikan kepada bawahan. Du characteristic artinya pihak bawahan menerima wewenang dari atasan, tetapi pada saat yang sama atasan yang bersangkutan tetap memiliki wewenang tersebut.

SUMBER DAN JENIS-JENIS WEWENANG

Sumber-Sumber Wewenang (Authority)	Jenis-Jenis Wewenang (Authority)
1. Formal authority theory	Line authority (wewenang lini)
2. Acceptance authority theory	Staff authority (wewenang staf)
3. Authority of the situation	Functional authority (wewenang fungsional)
4. Position authority	Personality authority (wewenang kewibawaan)
5. Technical authority	
6. Juridical authority	

C. Organisasi

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

STRUKTUR DAN BAGAN ORGANISASI

Struktur Organisasi	Bagan Organisasi
1. Organisasi Lini	Berbentuk segitiga vertical/horizontal
2. Organisasi Lini dan Staf	Berbentuk kerucut vertical/horizontal
3. Organisasi Fungsional	Berbentuk setengah lingkaran/lingkaran
4. Organisasi Lini, Staf, dan Fungsional	Berbentuk oval/lonjong telur
5. Organisasi Komite	

Tujuan Organisasi

Organisasi jika dilihat dari sudut tujuannya dikenal organisasi perusahaan dan organisasi social. Organisasi perusahaan bertujuan untuk mendapatkan laba dan prinsip kegiatannya ekonomis rasional. Organisasi social bertujuan memberikan pelayanan, sedang prinsip kegiatannya ialah pengabdian social, misalnya organisasi Republik Indonesia.

Hubungan dalam Organisasi

Macam-Macam Hubungan	Jumlah Hubungan
1. Direct Single Relationships	$R = N$ (span of management)
2. Direct Group Relationships	$R = n \left(\frac{2^n}{2} - 1 \right)$
3. Cross Relationships	$R = n(n-1)$

Pimpinan yang cakap harus memelihara semua hubungan itu secara harmonis. Supaya potensi organisasi dapat dimanfaatkan optimal. Tugas menjaga hubungan ini sangat sulit, karena latar belakang karyawan yang heterogen, yang dibawa ke dalam organisasi tersebut.

BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)

A. Pentingnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (personnel management). Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan. Sedangkan *perbedaan MSDM dengan manajemen personalia adalah:*

1. MSDM dikaji secara makro sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro
2. MSDM menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah factor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, focus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

B. Defenisi MSDM

Drs. Malaya S.P. Hasibuan

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

Fungsi-fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. Tujuannya ialah agar perusahaan mendapatkan

rentabilitas laba yang lebih besar dari persentase tingkat bunga bank. Karyawan bertujuan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya. Masyarakat bertujuan memperoleh barang atau jasa yang baik dengan harga yang wajar dan selalu tersedia di pasar, sedang pemerintah selalu berharap mendapatkan pajak.

Edwin B Flippo

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

Dale Yoder

Manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka.

Michel J. Jucius

Manajemen personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

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

Kesimpulan

1. Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
2. Karyawan adalah perencana, pelaku dan selalu berperan aktif dalam setiap aktifitas perusahaan.

C. Komponen MSDM

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.

1. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.

2. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan. Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan). Karyawan manajerial ini dibedakan atas dua yaitu manajer lini dan manajer staf.

3. Pemimpin atau manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Setiap pemimpin atau manajer adalah termasuk manajer personalia, karena tugasnya mengatur personel yang menjadi bawahannya.

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

D. Peranan MSDM

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.

6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertical maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

E. Perkembangan MSDM

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. MSDM sudah ada sejak adanya kerja sama dan pembagian kerja di antara dua orang atau lebih dalam mencapai tujuan tertentu. MSDM ini pada mulanya terpadu dalam manajemen atau belum menjadi ilmu yang berdiri sendiri.

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

F. Metode Pendekatan MSDM

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu

1. Pendekatan mekanis

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Pendekatan mekanis ini menitik beratkan analisisnya kepada spesialisasi, efektivitas, standardisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin. Pendekatan mekanis ini akan mengakibatkan timbulnya masalah-masalah sebagai berikut;

- a. Pengangguran teknologes
- b. Keamanan ekonomis
- c. Organisasi buruh
- d. Kebanggaan dalam pekerjaan

2. Pendekatan paternalis

Pada pendekatan paternalis, manajer untuk pengarahan bawahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Pendekatan ini mengakibatkan karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya turun. Akhirnya laba berkurang bahkan perusahaan bisa rugi dan kelangsungan hidupnya terancam. Hal ini mendorong timbulnya pendekatan system social.

3. Pendekatan system social

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

G. Fungsi MSDM

Fungsi MSDM meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian.

BAB III PENGADAAN

A. Pentingnya Pengadaan

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

B. Analisis Pekerjaan

1. Analisis pekerjaan

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

2. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
- c. Menyeleksi muwakal (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
- e. Meninjau uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan

3. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan

- a. Perekrutan dan Seleksi (*recruitment and selection*)
- b. Kompensasi (*Compensation*)
- c. Evaluasi Jabatan
- d. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)
- e. Latihan (*Training*)
- f. Promosi dan Pemindehan
- g. Organisasi
- h. Pemerdayaan Pekerja (*Job Enrichment*)
- i. Penyederhanaan pekerjaan (*Work Simplification*)

- j. Penempatan (*Placement*)
- k. Peramalan dan Perekrutan
- l. Orientasi dan Induksi

C. Uraian Pekerjaan

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab
3. Standar wewenang dan pekerjaan
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya,

D. Spesifikasi Pekerjaan

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

E. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, *ranging* (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan.

F. Penyederhanaan Pekerjaan

1. Struktur organisasi perusahaan semakin melebar
2. Pekerjaan-pekerjaan bias menjadi terlalu terspesialisasi, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada gilirannya menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar.
3. Pekerja semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh

G. Pengayaan pekerjaan

Pengayaan pekerjaan adalah pekerjaan dan tanggung jawab secara vertical yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam jabatannya

H. Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang ketrampilan yang dikehendaki.

I. Proses atau Langkah-Langkah Pengadaan atau Perekrutan Karyawan

1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja
2. Penarikan (*recruitment*)
3. Seleksi (*selection*)
4. Penempatan, orientasi, dan induksi karyawan.

1. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

- a. Jumlah produksi
- b. Ramalan-ramalan usaha
- c. Perluasan perusahaan
- d. Perkembangan teknologi
- e. Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja
- f. Perencanaan karier pegawai

2. Penarikan Tenaga Kerja

- a. Kerja
- b. Buruh/kuli
- c. Karyawan/Pegawai

Proses penarikan karyawan yang baik adalah sebagai berikut.

1. Penentuan dasar penarikan
2. Penentuan sumber-sumber penarikan
3. metode-metode penarika

Kendala-kendala penarikan

1) Penentuan dasar penarikan

Dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya.

2) Penentuan sumber-sumber penarikan

- a) Sumber internal
- b) Sumber eksternal

3) Metode-metode penarikan

- a) Metode tertutup
- b) Metode terbuka

4) Kendala-kendala penarikan

- a) Kebijakan-kebijaksanaan organisasi
- b) Persyaratan jabatan
- c) Metode pelaksanaan penarikan
- d) Kondisi pasar tenaga kerja
- e) Solideritas perusahaan
- f) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

3. Seleksi Penerimaan karyawan

a. Pentingnya seleksi

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

b. Dasar dan tujuan seleksi

1) Dasar seleksi

- 1) kebijakan perburuhan pemerintah
- 2) *job specification* atau jabatan
- 3) ekonomis rasional, dan
- 4) etika social

Tujuan seleksi penerimaan karyawan

1. Karyawan yang *qualified* dan potensial.
2. Karyawan yang jujur dan berdisiplin

3. Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat
4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertical maupun horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

c. Penetapan Jumlah Karyawan

- 1) Metode nonilmiah
- 2) Metode ilmiah

d. Cara Seleksi

1) Nonilmiah

1. Surat lamaran beraterai atau tidak..
2. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
5. Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan.
6. Penampilan dan keadaan fisik (cantik atau gantengnya) pelamar.
7. Keturunan dari pelamar bersangkutan
8. Tulisan pelamar.

2) Metode ilmiah

1. Metode kerja yang jelas dan sistematis.
2. Berorientasi kepada prestasi kerja.
3. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan
4. Berdasarkan kepada job analysis dan ilmu social lainnya
5. Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.

e. Kualifikasi Seleksi

- 1) Umur
- 2) Keahlian
- 3) Kesehatan fisik
- 4) Pendidikan
- 5) Jenis kelamin
- 6) Tampang
- 7) Bakat
- 8) Temperamen
- 9) Karakter
- 10) Pengalaman kerja
- 11) Kerja sama
- 12) Kejujuran
- 13) Kedisiplinan
- 14) Inisiatif dan kreatif

f. Sistem dan prosedur seleksi

g. Langkah-Langkah Seleksi

Langkah-Langkah seleksi meliputi hal-hal sebagai berikut.

- 1) Seleksi surat-surat lamaran
- 2) Pengisian blanko lamaran
- 3) Pemeriksaan referensi
- 4) Wawancara pendahuluan
- 5) Tes penerimaan
- 6) Tes psikologi
- 7) Tes kesehatan
- 8) Wawancara akhir atasan langsung
- 9) Memutuskan diterima atau ditolak

Jenis-jenis tes psikologi :

- 1) tes kecerdasan
- 2) tes kepribadian
- 3) tes bakat
- 4) tes minat
- 5) tes prestasi

Dr.Toshitaka Nomi dari lembaga pemeriksaan darah di Tokyo mengemukakan bahwa golongan darah mengungkapkan watak manusia sebagai berikut.

- 1) Golongan darah A bias dipercaya
- 2) Golongan darah B lemah lembut
- 3) Golongan darah AB emosional
- 4) Golongan darah O berbakat pemimpin

4. Penempatan, Orientasi, dan Induksi Karyawan

- a. penempatan Karyawan
- b. Orientasi karyawan
- c. Induksi karyawan

BAB IV PENGEMBANGAN KARYAWAN

A. Pentingnya pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia.pengembangan karyawan (baru/lama) perl dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan.

B. Definisi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis,teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Menurut instruksi Presiden Republik Indonesia Nomor 15 tanggal 13 September 1974

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik didalam maupun diluar sekolah,, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila.

Tujuan Pendidikan nasional Menurut Tap. Mpr No 11/MPR 1993

Pendidikan Nasional bertujuan untuk meningkatkan kualitas manusia indonsia yaitu manusia yang bertakwa terhadap Tuhan Yang Maha Esa, berbudi pekerti luhur, berkepribadian mandiri, maju, tangguh, cerdas, kreatif, terampil, berdisiplin, beretos kerja profesional, bertanggung jawab dan produktif, serta sehat jasmani dan rohani

Edwin B. Flippo

Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh)

Andrew F. Sikula

Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum)

Drs. Jan Bella

Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

C. Tujuan Pengembangan

- a. Produktivitas Kerja
- b. Efisiensi
- c. Kerusakan
- d. Kecelakaan
- e. Pelayanan
- f. Moral
- g. Karier
- h. Konseptual
- i. Kepemimpinan
- j. Balas jasa
- k. Konsumen

Kesimpulan

Pengembangan karyawan (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat konsumen

1. Prinsip Pengembangan

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan.

Program pengembangan

Program adalah suatu jenis rencana yang konkret karena didalamnya sudah tercantum sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, dan waktu pelaksanaannya.

2. Jenis-Jenis Pengembangan

- a. pengembangan secara informal
- b. pengembangan secara formal

3. peserta Pengembangan

- a. *karyawan baru*, yaitu bkaryawan yang baru diterima bekerja pada perusahaan. Mereka diberi pengembangan agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga para karyawan dapat bekerja lebih efisien dan efektif pada jabatan/pekerjaannya.
- b. *Karyawan lama*, yaitu karyawan lama oleh perusahaan ditugaskan untuk mengikuti pengembangan, seperti pada balai pusat latihan kerja

D. Pelatih atau Instruktur**1. pelatih**

pelatih atau instruktur yaitu seseorang atau tim yang memberikan latihan/pendidikan kepada para kawyawan.

a. pelatih internal

Pelatih internal adalah seseorang atau suatu tim pelatih yang ditugaskan dari perusahaan memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan.

b. pelatih eksternal

Pelatih eksternal adalah seseorang atau suatu tim pelatih dari luar perusahaan diminta untuk memberikan pengembangan kepada karyawan, baik pelatihnya didatangkan atau karyawannya ditugaskan untuk mengikuti lembaga-lembaga pendidikan.

c. pelatih gabungan Internal dan Eksternal

Pelatih gabungan Internal dan Ekesternal adalah suatu tim gabungan pelatih internal dan eksternal yang memberikan pengembangan kepada karyaan.

2. Syarat-Syarat Pelatih**a. Teaching Skills**

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan,, membimbing, memberikan petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan.

b. Communication Skill

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif

c. Personality Authority

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan.

d. Social Skills

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan.

e. Technical Competent

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoretis, dan tangkas dalam mengambil keputusan

f. Stabilitas Emosi

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya.

3. proses Pengembangan**a. sasaran**

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai.

b. Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu.

c. Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan.

d. Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan.

e. Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.

f. Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar-mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

E. Metode-Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan.

1. Meningkatkan kemampuan dan ketrampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*.
2. meningkatkan keahlian kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills dan conceptual skills*.

Metode pengembangan terdiri atas :**1. Metode Latihan atau Training**

Metode-Metode Latihan Menurut Andrew F. sikula :

- a. *On the job*
- b. *Vestibula*
- c. *Demonstration and example*
- d. *Simulation*
- e. *Apprenticeship*
- f. *Classroom methods*

2. Metode pendidikan (Education Method)

- a. training methods atau classroom method.
- b. Understudies.
- c. Job rotation and planned progression.
- d. Coaching – counseling.
- e. Junior board of executive or multiple management.
- f. Bussines games
- g. Sensitivity training.
- h. Other development method.

3. Tolok Ukur Metode Pengembangan

- a. Prestasi kerja karyawan
- b. Kedisiplinan karyawan
- c. Absensi karyawan
- d. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin.
- e. Tingkat kecelakaan karyawan
- f. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu.
- g. Tingkat kerja sama karyawan.
- h. Tingkat upah intensif karyawan
- i. Prakarya karyawan
- j. Kepemimpinan dan keputusan

4. Kendala-Kendala pengembangan

- a. Peserta
- b. Pelatih atau Instruktur
- c. Fasilitas Pengembangan
- d. Kurikulum
- e. Dana Pengembangan

F. Penilaian Prestasi Karyawan**1. Pengertian Penilaian Prestasi Karyawan**

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

2. Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan

1. sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mungkin karyawan biar sukses dalam pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.

4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indicator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi
6. Sebagai alat untuk meningkatkan ,otivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*superviso, managers, administrator*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahanya.
8. Sebagai alat untuk bias melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan
9. Sebagai criteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bias sebagai bahan pertimbangan agar bias diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*)

3. Penilai Prestasi Karyawan

Syarat-syarat penilai (appraiser) sebagai berikut.

1. Penilai harus jujur, adil, objektif,
2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan
4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authory*) formal
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilainya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum,

- 2) *Penilai informal*
- 3) *Penilai formal*

4. Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai

a. dasar penilaian

Prestasi kerja

Kerja

Semangat kerja

Produktifitas kerja

b. Unsur-Unsur yang Dinilai

- 1) Kesetiaan
- 2) Prstasi kerja
- 3) Kejuruan
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerja sama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan
- 11) Tanggung jawab

5. Metode Penilaian Prestasi Karyawan

a. Metode tradisional

b. Paired comparation

c. Porced comparation (grading)

- 1). Assessment centre

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai

khusus

- 2). Management by objective (MBO = MBS)

Ciri-ciri MBO atau MBS adalah :

1. adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
2. atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasraan dan kriteria pekerjaannya
3. menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan dating.
4. menekankan pada hasil yang hendak dicapai

Kelemahan dari MBO (MBS)

1. pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya.
2. jika penetapan sasaran tidak hati-hati bias mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran lainnya.
3. sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama.

6. Kendala-Kendala Penilaian Prestasi Karyawan

Umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya.

7. Tolok Ukur Penilaian

Ada kesulitan untuk menetapkan tolok ukur dari beraneka macam lapangan atau jabatan dan unsur-unsur yang harus dinilai.

G. Mutasi Karyawan

a. Pengertian Mutasi

salah satu tindak lanjut yang dilakukan dari hasil penilaian prestasi karyawan adalah mutasi karyawan.

b. tujuan mutasi

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
2. untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier lebih tinggi
6. Untuk memberikan pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukanya.

7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkat melalui persaingan terbuka.
9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.

c. Prinsip Mutasi

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

d. Dasar Mutasi

- 1) Merit system
- 2) Seniority system
- 3) Spoil system

e. Cara-Cara Mutasi

- 1) cara tidak ilmiah
- 2) cara ilmiah

f. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal maupun vertical (promosi atau demosi) yang dilakukan karena alasan *personal transfer* ataupun *production transfer* didalam suatu organisasi.

g. Sebab dan Alasan Mutasi.

- 1) Permintaan sendiri
- 2) Alih tugas produktif (ATP)

H. Promosi Karyawan.

1. peranan dan pengertian promosi karyawan

Promosi (*promotion*) memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan.

2. Asas-Asas Promosi Karyawan

Asas-asas Promosi

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

3. Dasar-Dasar promosi

- a. Pengalaman (senioritas)
- b. Kecakapan (ability)
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

4. Syarat-syarat Promosi

- a. kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi Kerja
- d. Kerja sama
- e. Kecakapan
- f. Loyalitas
- g. Kepemimpinan
- h. Komunikatif
- i. Pendidikan

BAB V KOMPENSASI

A. Pentingnya Kompensasi

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

Menurut Drs. Malayu S.P Hasibuan Kompensasi adalah : semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Secara umum kompensasi dari segi bentuknya dibedakan menjadi 2 yaitu :

- a. kompensasi dalam bentuk uang
- b. kompensasi dalam bentuk barang

Dari segi cara pemberiannya kompensasi dibedakan lagi menjadi 2 yaitu :

- a. **Kompensasi langsung** (*direct compensation*), berupa gaji, upah , dan upah insentif.
- b. **Kompensasi tidak langsung** (*indirect compensation* atau kesejahteraan karyawan).

B. Pemberian kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan , karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar, undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

1. Tujuan Kompensasi

a. *Ikatan kerjasama*

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan.

b. *Kepuasan kerja*

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial , dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. *Pengadaan efektif*

Jika program kompensasi yang ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

d. *Motivasi*

Jika program kompensasi yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

e. *Stabilitas karyawan*

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komprehensif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

f. *Disiplin*

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.

g. *Pengaruh Serikat buruh*

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. *Pengaruh pemerintah*

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2. Asas Kompensasi

a. *Asas adil*

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

b. *Asas layak dan wajar*

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal.

3. Metode Kompensasi

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan .

b. Metode Jamak

Metode Jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

C. Sistem dan kebijaksanaan kompensasi

1. Sistem kompensasi

a. Sistem Waktu

Dalam system waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan.Administrasi pengupahan system waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

b. Sistem hasil (output).

Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.

c. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya mengerjakan.Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan system borongan cukup rumit. Lama mengerjakannya , serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikan.

2.. Kebijakan kompensasi

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

3.. Waktu pembayaran kompensasi

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

D. Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi dan Teori Upah Insentif

1. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Besarnya kompensasi

Faktor-Faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut.

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh/organisasi karyawan
- d. Produktivitas kerja karyawan .
- e. Pemerintah dan pengalaman karyawan .
- f. Biaya hidup/*cost of living*.
- g. Posisi jabatan karyawan.
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan.
- i. Kondisi perekonomian nasional.
- j. Jenis dan sifat pekerjaan.

2. Teori Upah Insentif

a. Piece rate

1) Upah per potong proporsional.

Upah perpotong proporsional dibayar berdasarkan produktivitas pekerja dikalikan tarif upah per potong yang di dapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya.

2.. Upah perpotong taylor

Upah perpotong taylor digunakan dengan cara mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dengan yang produktivitasnya rendah

3.. Upah per potong kelompok

Cara menentukan upah per potong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada diatas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tariff, sedangkan yang berada dibawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

b. Time Bonuses

Time bonuses dibagi menjadi dua, yaitu premi berdasarkan waktu yang dihemat dan premi berdasarkan waktu pengerjaan.

1) Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi halsey plan dan 100% time premium plan.

- Halsey plan
 - Pada halsey plan, persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat, dengan anggapan bahwa tidak ada standar kerja yang akurat sekali.
- 100% time premium plan
 - Pada 100% time premium plan, persentase yang diberikan adalah 75%.

2) Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi rowan plan dan emerson plan

- Rowan plan
 - Pada rowan plan, premi yang didapat adalah selisih antar hasil standar dengan hasil actual dibagi dengan hasil actual dikalikan jam kerja dan upah.
- Emerson plan
 - Pada cara ini, perusahaan membuat table indeks efisensi sesuai dengan kebijakan perusahaan.

buku,mengadakan penelitian, pengabdian masyarakat,dan kegiatan-kegiatan lain. Karena aktivitasnya yang banyak, ia dapat mengumpulkan kum yang ditentukan dalam jangka waktu 2 tahun.Dengan demikian, ia dapat memperjuangkan akreditasnya ke golongan yang pangkatnya lebih tinggi. Sedangkan dosen B, dalam jangka 2 tahun dikarnakan aktivitasnya yang kurang sehingga ia tidak dapat memperjuangkan akreditas golongannya.

Cara ini merupakan suatu motivator yang positif bagi karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreativitas, dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang professional.

Upah Insentif Kombinasi Menurut Drs.H. Malayu S.P. Hasibuan

Upah insentif adalah kombinasi antara waktu yang dihemat dan aktivitas kerja.

Misalnya Dosen A selain mengajar, aktivitasnya yang lain adalah menulis

BAB VI PENGINTEGRASIAN

A. Pentingnya Pengintegrasian

Pengintegrasian (Integration) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan / manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan. Masalah Pengintegrasian adalah Menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang serasi serta saling menguntungkan.

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

- **Tujuan Pengintegrasian**

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

- **Prinsip Pengintegrasian**

Prinsip Pengintegrasian adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan.

- **Metode Pengintegrasian**

Manajer dalam melaksanakan pengintegrasian harus berdasarkan kepada prinsip dan metode yang mapan. Metode adalah suatu cara pendekatan dan pemecahan masalah yang berdasarkan atas analisa pengetahuan.

Metode-metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut :

- a. Hubungan Antara manusia (Human Relations)
- b. Motivasi (Motivasion)
- c. Kepemimpinan
- d. Kesepakatan Kerja Bersama
- e. Collective Bargaining

B. Hubungan Antar manusia

Hubungan antarmanusia adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, terciptanya atas kesadaran dan kesediaan meleburkan keinginan individu dimi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama.

Manajer dalam menciptakan hubungan antarmanusia hendaknya memahami masalah “Kepribadian dan Perilaku” dari setiap individu bawahannya.

- **Kepribadian**

Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebahagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, social, kebudayaan, dan lingkungan. Kekuatan utama yang mempengaruhi kepribadian seseorang ialah kekuatan keturunan, kekuatan hubungan keluarga dan kelas social atau pendidikan.

- **Teori Kepribadian**

Teori kepribadian yang kita kenal antara lain :

1. **Teori Sifat**

Sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian, petunjuk jalan bagi tindakan dan merupakan sumber keunikan individu. Kelemahan teori ini misalnya sifat pendiam, periang, dan ramah tamah belum pasti menunjukkan kepribadian individu yang sama pada setiap situasi karena individu masih dipengaruhi oleh lingkungan.

2. **Teori Psikodinamis**

Teori ini dikemukakan oleh Freud yang menerangkan perbedaan individu dalam kepribadian dengan mengemukakan bahwa orang menghadapi perangsangnya yang utama secara berbeda-beda.

3. **Teori Humanistik**

Pendekatan humanistik terhadap pemahaman kepribadian memberikan tekanan pada perkembangan dan perwujudan individu. Teori ini menekankan pentingnya cara mempersepsikan dunia mereka dan kekuatan yang mempengaruhinya

Kesimpulan teori-teori kepribadian adalah

- Teori sifat Memberikan daftar yang menguraikan sifat – sifat individu
- Teori psikodinamis menyatupadukan ciri-ciri orang dan menjelaskan sifat dinamis dari perkembangan kepribadian
- Teori humanistik menekankan teoritis orangnya dan pentingnya perwujudan diri bagi kepribadian

C. Pengertian dan Teori- Teori Motivasi**1) Pengertian Motif dan Motivasi**

Motivasi berasal dari kata latin *Movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumberdaya manusia umumnya dan bawahan khususnya.

Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang berkerja karna faktor-faktor berikut:

- Keinginan untuk hidup
- Keinginan untuk suatu posisi
- Keinginan akan kekuasaan
- Keinginan akan pengakuan

Kebutuhan yang dipuaskan dengan berkerja menyangkut hal-hal berikut:**1. Kebutuhan Fisik dan Keamanan**

Kebutuhan ini menyangkut kepuasan fisik/biologis seperti makan, minum, perumahan, dan semacamnya disamping kebutuhan rasa aman dalam menikmatinya.

2. Kebutuhan Sosial

Kebutuhan ini adalah kebutuhan yang terpuaskan karena memperoleh pengakuan status, dihormati serta disegani dalam pergaulan masyarakat

3. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan egoistik adalah Kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sendiri suatu pekerjaan sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya.

Motivasi adalah pemberian daya gerak yang menciptakan gairah kerja seseorang agar mereka mau berkerja sama dan berintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi menurut Edwin B Flippo adalah suatu keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau berkerja secara berhasil sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi tercapai.

Motivasi menurut Merle J. Moskowitz adalah Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku. Motif adalah Suatu perangsang keinginan dan daya gerak kemauan berkerja seseorang.

Elton Mayo melakukan penelitian yang disebut Hawthorne Studies, Yang menciptakan teori yang disebut Human Science Theory yang isinya :

- Masalah manusia hanya dapat diselesaikan secara manusiawi apabila menggunakan informasi dan alat kemanusiaan pula
- Moral kerja, besar peranan dan pengaruhnya terhadap produktivitas para pekerja.
- Perlakuan yang baik terhadap para karyawan lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas dari tingkat upah yang besar.

2) Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain :

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- Mengefektifkan pengadaan karyawan
- Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- Meningkatkan kesejahteraan karyawan
- Mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugasnya
- Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku

3) Asas – Asas Motivasi

- **Asas Mengikutsertakan**
 - Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahannya untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan bagi mereka mengajukan ide-ide , rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- **Asas Komunikasi**
 - Asas ini maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai cara mengerjakannya , dan kendala yang dihadapi. Dengan asas komunikasi motivasi kerja bawahan akan meningkat.
- **Asas Pengakuan**
 - Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
- **Asas Perhatian Timbal Balik**
 - Asas timbal balik adalah motivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.
- **Asas Wewenang yang Didelegasikan**
 - Maksud asas ini adalah mendelegasikan sebahagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkeaktifan dan melaksanakan tugas atasan atau manajer.

4) Model-Model Motivasi

Model motivasi berkembang dari teori klasik menjadi teori modren. Perbandingan antara dasar falsafahan teori klasik dengan teori moderen dibedakan menjadi dua hal

- **Pertama :**
teori klasik menitikberatkan pada analisa dan penguraian sedangkan teori modren penegasannya terletak pada keterpaduan dan perencanaan.

- **Kedua :**
Teori klasik secara tidak langsung telah menyatakan unidimensi bahwa jika sesuatu merupakan sebuah benda maka benda tersebut tidak dapat menjadi benda kedua. Sedangkan teori modren biasanya memanfaatkan suatu pandangan yang multidimensi

Model-model motivasi itu ada tiga :

1. Model Tradisional
2. Model Hubungan Manusia
3. Model Sumber Daya Manusia

5) Metode Motivasi

Metode motivasi ada dua yaitu Motivasi langsung dan Motivasi tak langsung

- **Motivasi langsung**
Motivasi langsung adalah motivasi yang diberikan secara langsung kepada individu atau karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.
- **Motivasi tak langsung**
Maksudnya adalah Motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja karyawan sehingga karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaan.

6) Alat-Alat Motivasi

Alat-alat motivasi berupa: Material Incentive adalah motivasi yang bersifat material.dan Nonmaterial Incentive adalah motivasi yang tidak berbentuk materi

7) .Jenis-Jenis Motivasi

- **Motivasi Positif**
Motivasi Positif maksudnya Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar.
- **Motivasi Negatif**
Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapatkan hukuman.

8) Proses Motivasi

- ❖ Tujuan
- ❖ Mengetahui Kepentingan
- ❖ Komunikasi Efektif
- ❖ Integrasi tujuan
- ❖ Fasilitas
- ❖ Team Work

9) Teori-Teori Motivasi**a. Teori Kepuasan**

Teori kepuasan mendasarkan pendekatan atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkan nya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu

. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan:

- Frederik Winslow Taylor Dengan Teori Motivasi Klasik
- A.H.Maslow Dengan Teori Of Human Motivation
- Frederik Herzberg Dengan Teori Dua Faktor Herzberg
- Dauglas Mc Gregor Dengan Teori X dan Teori Y
- Mc. Clelland dengan Teori kebutuhan yang dipelajari
- Teori Motivasi Claude S George

Teori Klasik

Konsep dasar teori ini adalah arang akan berkerja giat , bilamana ia mendapatkan imbalan mendapatkan imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas nya.

Maslow Need Hierarchy Theory

Dasar-dasar teori Hierrarki kebutuhan :

- Manusia adalah makhluk social yang berkeinginan. Keinginannya terus menerus dan hanya akan berhenti hingga akhir hayat nya
- Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator
- Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang

Herzberg Two Factor Motivation Theory

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal yang penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan antara lain :

- Hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab dan adanya pengakuan atas semuanya
- Hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktir yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan , peraturan pekerjaan dll.
- Karyawan akan kecewa apabila peluang untuk berprestasi terbatas

Teori X dan Teori Y. M.C Gregor

Menurut teori X untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat dipaksa dan diarahkan mereka supaya berkerja sungguh sungguh

Tipe kepemimpinan teori X adalah Otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada Prestasi kerja.

Menurut Teori Y untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partosipasi karyawan , kerjasama , dan keterikatan pada keputusan. Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif

Mc Clelland Achievement Motivation Theory

Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial . Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan akan didorong oleh :

- Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- Harapan keberhasilannya
- Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini mengemukakan bahwa seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungan ia berkerja yaituy :

- Upah yang adil dan layak
- Kesempatan untuk maju
- Pengakuan sebagai individu
- Keamanan kerja

- Tempat kerja yang baik
- Penerimaan oleh kelompok
- Perlakuan yang wajar
- Pengakuan atas prestasi

b. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi pada dasarnya berusaha menjawab pertanyaan bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara, dan menghentikan perilaku individu agar setiap individu bekerja sesuai keinginan manajer.

Yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah

- ✓ Teori harapan
- ✓ Teori keadilan
- ✓ Teori penguatan

D. Pemimpin dan Teori kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebahagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan terbagi atas 4 gaya antara lain:

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebahagian mutlak tetap berada pada pimpinan. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi bawahan. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemauan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggungjawab yang lebih besar.

3. Kepemimpinan Delegasi

Kepemimpinan delegasi apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kepemimpinan situasional

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

❖ Gaya Pengambilan keputusan

- *Gaya Otoratif* diterapkan pada situasi ketika manajer memiliki pengalaman dan informasi untuk menghasilkan konklusi sementara, pengikut tidak memiliki kemampuan, kesediaan, dan keyakinan untuk memecahkan masalah.
- *Gaya Konsultatif* adalah strategi yang tepat apabila manajer menyalahkannya kepada pengikut yang mempunyai beberapa pengalaman tentang masalah dan bersedia memecahkan masalah meskipun belum mampu.
- *Gaya Fasilitatif* merupakan upaya kooperatif yaitu manajer dan pengikut bekerja sama mencapai keputusan bersama.
- *Gaya Delegatif* digunakan terhadap pengikut yang memiliki tingkat kesiapan R4 yang memiliki pengalaman.

E.. Kesepakatan Kerja Bersama dan Collective Bargaining

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)

KKB adalah musyawarah dan mufakat antara pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan.

Problem KKB ialah sering kali pimpinan serikat karyawan, bukannya memperjuangkan kebutuhan karyawan tetapi diperalat oleh pimpinan perusahaan untuk menekan kepentingan perusahaan.

Collective Bargaining

Adalah adanya perundingan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh.

BAB VII KEDISIPLINAN

A. Pentingnya Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah fungsi operatif ke-enam dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapainya. Tanpa disiplin karyawan yang baik, sulit bagi organisasi perusahaan mencapai hasil yang optimal.

Yang dimaksud dengan kedisiplinan yang baik :

- Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma – norma sosial yang berlaku.
- Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi / mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan.

B. Indikator- Indikator Kedisiplinan

Pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, diantaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja sungguh – sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Disinilah letak penting asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan

Pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin.

3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah.

4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat

Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat, atasan secara langsung dapat mengetahui kemampuan dan kedisiplinan setiap individu bawahannya, sehingga konduite setiap bawahan dinilai objektif.

Jadi, waskat menuntut adanya kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dengan kebersamaan aktif antara atasan dengan bawahan, terwujudlah kerja sama yang baik dan harmonis dalam perusahaan yang mendukung terbinanya kedisiplinan karyawan yang baik.

Waskat adalah tindakan nyata dan efektif untuk mencegah/ mengetahui kesalahan, membetulkan kesalahan, memelihara kedisiplinan, meningkatkan prestasi kerja, mengaktifkan peranan atasan dan bawahan, menggali sistem – sistem kerja yang paling efektif, serta menciptakan system internal kontrol yang terbaik dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan – peraturan perusahaan, sikap dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan. Sanksi hukuman hendaknya cukup wajar untuk setiap tingkatan yang indisipliner, bersifat mendidik, dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam perusahaan.

7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahan.

Kesimpulan

Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Terciptanya human relationship yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan.

Kesimpulan

Jadi, dapat dikatakan “kedisiplinan” menjadi kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dengan disiplin yang baik berarti karyawan sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

C. Persaingan dan Konflik

Persaingan dan konflik sering terjadi diantara para karyawan suatu perusahaan. Persaingan dan konflik terjadi karena mempunyai tujuan yang sama,

latar belakang yang heterogen, sikap perasaan yang sensitif, perbedaan pendapat dan salah paham.

Persaingan yang sehat akan memotivasi moral kerja, produktivitas kerja dan kedisiplinan karyawan, tetapi persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik. Persaingan sehat perlu dibina agar dinamika organisasi berkembang ke arah yang diinginkan. Dengan Persaingan sehat, karyawan akan kreatif, dinamis, dan berlomba-lomba mencapai prestasi kerja optimal. Persaingan yang kurang sehat harus dicegah sedini mungkin supaya tidak sampai terjadi konflik yang akan merugikan perusahaan.

Konflik yang bersifat negatif, emosional dan merusak kerjasama, akan merugikan perusahaan. Hal ini yang mengharuskan manajer sedini mungkin harus mengantisipasi konflik yang terjadi pada perusahaan supaya kerjasama karyawan tetap terpelihara dengan baik.

Defenisi persaingan dan konflik :

❖ *Persaingan*

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

❖ *Konflik*

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

Yang menyebabkan persaingan dan konflik itu :

1. Tujuan

Tujuan sama yang ingin dicapai akan merangsang timbulnya persaingan dan konflik diantara individu atau kelompok karyawan.

2. Ego Manusia

Ego manusia yang selalu menginginkan lebih berhasil dari manusia lainnya akan menimbulkan persaingan atau konflik

3. Kebutuhan

Kebutuhan material dan non material yang terbatas akan menyebabkan timbulnya persaingan atau konflik.

4. Perbedaan Pendapat

Perbedaan pendapat akan menimbulkan persaingan atau konflik. Karena setiap orang atau kelompok terlalu mempertahankan bahwa pendapatnya itulah yang paling tepat. Jika perbedaan pendapat tidak terselesaikan, akan timbul persaingan atau konflik yang kadang – kadang menyebabkan perpecahan.

5. Salah Paham

Salah paham sering terjadi diantara orang – orang yang bekerja sama. Karena salah paham (salah persepsi) ini timbullah persaingan atau konflik diantara individu karyawan atau kelompok.

6. Perasaan Dirugikan

Setiap orang tidak dapat menerima kerugian dari perbuatan orang lain. Jika terjadi konflik pasti akan merugikan kedua belah pihak, bahkan akan merusak kerja sama.

7. Perasaan Sensitif

Perasaan sensitif atau mudah tersinggung akan menimbulkan konflik. Perilaku atau sikap seseorang dapat menyinggung perasaan orang lain yang dapat menimbulkan konflik atau perselisihan, bahkan dapat menimbulkan perkelahian di antara karyawan. Konflik terjadi karena harga dirinya tersinggung walaupun menurut orang lain tidak ada maksud jelek. Akan tetapi karena perasaan seseorang hal itu dianggap menghina.

1. Persaingan sehat harus selalu diciptakan dan dibina agar dinamika organisasi, kreativitas, introspeksi diri, moral kerja, dan produktivitas kerja karyawan meningkat sehingga tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat tercapai.
2. Konflik harus dicegah dan diselesaikan sedini mungkin, supaya tetap terwujud kerjasama yang baik, terhindar dari ketegangan dan perpecahan di antara sesama karyawan.
3. Persaingan yang kurang sehat akan menimbulkan konflik, sedangkan konflik yang tidak dapat diselesaikan akan mengakibatkan perpecahan sehingga tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat tidak tercapai.

Apa saja kebaikan atau keburukan dari persaingan dan konflik itu :**❖ Kebaikan persaingan**

1. Evaluasi diri / introspeksi diri demi kemajuan
2. Moral kerja atau prestasi kerja akan meningkat
3. Mengembangkan diri demi kemajuan karena dorongan persaingan
4. Memotivasi dinamika organisasi dan kreativitas karyawan

❖ Keburukan konflik :

1. Kerja sama kurang serasi dan harmonis di antara para karyawan
2. Memotivasi sikap – sikap emosional karyawan
3. Menimbulkan sikap apriori karyawan
4. Meningkatkan absen dan turnover karyawan
5. Kerusakan produksi dan kecelakaan semakin meningkat

❖ Kesimpulan

BAB VIII PEMELIHARAAN

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

Karyawan adalah *asset* (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan.

Tujuan Pemeliharaan

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

Asas-asas pemeliharaan

1. Asas manfaat dan efisiensi
2. Asas kebutuhan dan kepuasan
3. Asas keadilan dan kelayakan
4. Asas peraturan legal
5. Asas kemampuan perusahaan

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerjasama dan semangat kerjanya meningkat.

4. Asas Peraturan Legal

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

5. Asas Kemampuan Perusahaan

Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan mengakibatkan hancurnya perusahaan.

Metode-Metode Pemeliharaan

1. Komunikasi
2. Insentif
3. Kesejahteraan karyawan
4. Kesadaran dan keselamatan kerja
5. Hubungan industrial Pancasila

1. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu alat pengalihan informasi dan komunikator kepada komunikasi agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi jika komunikasi efektif atau dipahami.

2. Insentif

a. Pengertian Insentif

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

b. Metode Insentif

Merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan kan lebih baik.

c. Jenis-Jenis Insentif**1. Insentif positif**

Insentif positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya diatas prestasi standar.

2. Insentif negatif

Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, dibawah prestasi standar.

d. Bentuk-Bentuk Insentif**1. Nonmaterial insentif**

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

2. Sosial insentif

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

3. Material insentif

Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang.

Pengertian dan Program Kesejahteraan**☞ Pentingnya Kesejahteraan**

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong manajer menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan.

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

Timbulnya pertanyaan bagi kita apa saja persamaan dan perbedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu.

☞ Persamaannya

1. Gaji/upah (kompensasi langsung) dan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) adalah sama-sama merupakan pendapatan (outcomes) bagi karyawan.
2. Pemberian Gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterikatan karyawan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian Gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca fiskal perusahaan tersebut.

☞ Perbedaannya

1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan membayarnya.
2. Gaji/upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah harus dibayar dengan financial (uang/barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan financial dan nonfinansial (fasilitas).
4. Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tertentu.

☞ Tujuan Pemberian Kesejahteraan

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerj, disiplin, dan produktivitas kerj karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Keselamatan dan Kesehatan kerja

Keselamatan dan Kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan.

Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

HIP adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945. yang tumbuh dan berkembang diatas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Asas-asas untuk Mencapai Tujuan

1. HIP di dalam mencapai tujuan mendasarkan diri pada asas-asas pembangunan nasional, yaitu :
 - a. Asas manfaat
 - b. Asas usaha bersama dan kekeluargaan
 - c. Asas demokrasi
 - d. Asas adil dan merata
 - e. Asas keseimbangan
2. HIP di dalam mencapai tujuan juga mendasarkan diri pada 3 asas kerjasama.
 - a. Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam proses produksi yang berarti baik buruh maupun pengusaha/pimpinan perusahaan wajib bekerjasama serta

bantu-membantu dalam kelancaran usaha dengan meningkatkan kesejahteraan dan menaikkan produksi.

- b. Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam keuntungan, yang berarti keuntungan yang diterima perusahaan dinikmati bersama dengan bagian yang layak dan serasi.
- c. Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam mempertanggungjawabkan kepada
 - 1) Tuhan Yang Maha Esa
 - 2) Bangsa dan negara
 - 3) Masyarakat sekelilingnya
 - 4) Buruh beserta keluarganya
 - 5) Perusahaan tempat mereka bekerja.

BAB IX PEMBERHENTIAN

A. Pengertian Pemberhentian

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

Pemberhentian harus didasarkan atas Undang-undang No. 12 tahun 1964 KUHP, berprikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikan kepada perusahaan, misalnya memberikan uang pensiun dan pesangon. Hakekat pemberhentian sangat sulit sekali karena pemberhentian mempunyai makna yang sangat luas dan kompleks, tetapi penulis mendefinisikan sebagai berikut:
Pemberhentian

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

Pemberhentian terjadi karena perundang-undangan, artinya seorang karyawan terpaksa di berhentikasn dari orgnsisasi perusahaan karena terlibat organisasi, terlarang atau karyawan yang bersangkutan dihukum karena perbuatannya. Misalnya, karena karyawan itu terlibat G-30-S/PKI atau melanggar hukum.

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

karyawan yang kurang cakap, usia lanjut, dan melakukan tindakan yang merugikan.

Pemberhentian atas kehendak karyawan terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapatkan kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya balas jasanya rendah, perlakuan kurang baik, dan suasana lingkungan kurang baik.

B. Alasan-alasan Pemberhentian

1. Undang-undang
2. Keinginan perusahaan
3. Keinginan perusahaan
4. Pensiun
5. Kontrak kerja berakhir
6. Kesehatan karyawan
7. Meninggal dunia
8. Perusahaan dilikuidasi

Pemberhentian karyawan berdasarkan kepada undang - undang No. 12 Tahun 1964 seizin P4D, P4P, dan memperhatikan status karyawan bersangkutan

1. Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya karyawan anak-anak, karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2. Keinginan Perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikannya seorang karyawan baik secara terhormat maupun di pecat.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal sebagai berikut:

1. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaan
2. Prilaku dan disiblinnya kurang
3. Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan
4. Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan

3. Keinginan Karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai dengan alasan-alasan dan saat akan berhentinya.

Alasan-alasan pengunduran, antara lain:

1. Pindah ketempat lain untuk mengurus orang tua
2. Kesehatan yang kurang baik
3. Untuk melanjutkan pendidikan
4. Berwira swasta

4. Pensiunan

Pensiunan adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan itu sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan atas melaksanakan pekerjaan, dan sebagainya.

Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu.

5. Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diperberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir.

6. Kesehatan Kerja

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bias berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan. Besar gaji karyawan yang sakit-sakitan dibayar perusahaan berdasarkan [P4/M/56/4699](#), [P4/M57/6542](#), dan [P4/M/57/6150](#).

7. Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. perusahaan memberikan pasongan atau uang pension bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

8. Perusahaan Dilikuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut.

C. Proses Pemberhentian

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah. Seyogianya pemberhentian dilakukan dengan cara yang sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima jadi karyawan.

Proses pemecatan karyawan sebagai berikut:

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan jabatan
2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan jabatan
3. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4D
4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4P
5. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri

D. Undang-Undang dan Konsep Pemberhentia

SEBAB AKIBAT DAN DASAR HUKUM PEMBERHENTIAN PEGAWAI

Sebab-sebab Pemberhentian	Alasan-Alasan	Dasar Hukum	Keterangan
1	2	3	4
I. Keinginan perusahaan	1. tidak cakap dalam masa percobaan 2. Alasan mendesak 3. Pegawai sering mangkir/tidak cakap 4. Pegawai ditahan oleh Negara 5. Buruh dihukum oleh hakim 6. Buruh sakit-sakitan 7. Buruh berusia lanjut 8. penutupan badan usaha/pengurangan tenaga kerja	Pasal 1603 I KUHP Pasal 1603 O KUHP a. P4/M/57/6388; = mendesak c. P4/M/57/6083; = tidak mendesak P4/M56/4599 P4/M57/6231 P4/M56/4699 P4/M57/6542 P4/M57/6150 Peraturan pensiunan perusahaan	Tidak diberi pesangan/uang jasa Idem Idem Diberi uang pesangan dan uang jasa Selama dalam tahanan diberi tunjangan Bila sifat mendesak tidak diberi apa-apa; bila tidak diberi Sakit bulan I = 100% gaji bulanII = 75% gaji bulan III = 60% gaji bulan IV 25% gaji Bulan-bulan selanjutnya kebijaksanaan perusahaan
II .keinginan pegawai	1. Tidak cakap dalam masa percobaan 2. Alas an-alasan mendesak 3. Menolak bekerja pada majikan maju	Pasal 1603 1KUHP Pasal 1603 p	Tidak diberi apa-apa
III. Sebab - sebab Lain	1. Pegawai meninggal dunia 2. Berakhir masa hubungan kerja	a) Pasal 1603 j KUHP b) UU kecelakaan Pasal 1603 1. KUHPA	a. Diluar hubungan kerja diberi uang duka pada pegawai tetap b. Dalam hubungan kerja ahli waris dapat tunjangan Tidak diberi apa-apa

Macam-macam perencanaan dalam fungsi MSDM yaitu :

1. Perencanaan organisasi (Organisation)
Adalah Organisasi sebagai alat dan wadah orang-orang untuk bekerja sama.
2. Perencanaan pengarahan (directing)
Adalah SDM perlu direncanakan agar mereka bekerja giat efektif dan efisien
3. Perencanaan pengendalian (Controlling)
Adalah SDM perlu dikendalikan dan direncanakan sebaik-baiknya supaya pengendalian perencanaan efektif.
4. Perencanaan pengadaan (Procvrement)
Adalah SDM harus direncanakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
5. Perencanaan Pengembangan (Devolepmen)
Adalah SDM harus direncanakan secara tepat supaya pengembangan dapat meningkatkan produktifitas karyawan masa kini maupun masa depan.
6. Perencanaan Kompensi (Compensasion)
Adalah SDM perlu direncanakan dengan baik, supaya dapat mendorong gairah karyawan
7. Perencanaan Pengintegrasian
Adalah Pemotivasian karyawan
8. Perencanaan Kedisiplinan
Adalah digunakan/ direncanakan dengan baik supaya jalur turnover relatif rendah
9. Perencanaan Kedisiplinan
Adalah Sebagai cermin tanggung jawab karyawan
10. Perencanaan Pengberhentian sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan.

A. Perencanaan Fungsi-fungsi MSDM

Tujuan perencanaan fungsi-fungsi MSDM yaitu :

1. Analisa pembahasannya sistematis, teratur dan baik sehingga mudah di pahami
2. Menjadi pedoman bagi manajer dalam melaksanakan langkah-langkah kepemimpinannya di bidang SDM

B. Audit SDM

Merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

Tujuan audit SDM yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana.
2. Pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan
3. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan.
4. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai.
5. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan dimasa datang.

BAB XII

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Arti dan Pentingnya Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia/ man power disingkat SDM merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Sumber Daya Manusia yaitu kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya manusia yaitu kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Daya pikir adalah Kecerdasan yang dibawa lahir (Modal Dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan Pelatihan) kecerdasan disebut juga intelegence Quetient (IQ), Emotion Qulity (EQ) yaitu kemampuan manusia untuk mengendalikan emosi dan bersosialisasi (bermasyarakat).

➤ D.Yung membedakan manusia menjadi 3 golongan menurut arah perhatiannya :

a. Tipe Introversi

Yaitu perhatiannya diarahkan ke dalam dirinya sendiri orang ini disebut dengan Intrvert dengan ciri-ciri egoistik pendiam dan selalu mengutamakan kepentingan pribadinya.

b. Tipe Extrovert

Yaitu perhatiannya ditujukan ke sekelilingnya orang ini disebut extrovert dengan ciri-ciri : berhati terbuka, gembira, ramah, menempatkan kepentingan mum di atas kepentingan pribadi.

c. Tipe Ambiverse

Yaitu orang-orang yang berada diantara extrovert dan introvert

➤ Dr. Thositaka Nomi

Mengemukakan bahwa golongan darah mengungkap sikat manusia sebagai berikut :

- a. Golongan darah A bisa dipercaya
- b. Golongan darah B lemah lembut
- c. Golongan darah AB Emosional
- d. Golongan darah O berbakat Pemimpin

➤ Douglas Mc Gregor

- a. Teori X, dan
- b. Teori Y

Yang terdiri dari

- : Teori kepribadian
- : Pendekatan Sumber Daya Manusia
- : Pendekatan Mikro
- : Pendekatan Makro
- : Tenaga kerja
- : Perkembang pendekatan SDM

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) / Human Research Planning

✚ Peranan Perencanaan Sumber Daya Manusia (PSDM) yaitu :

1. Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat menggunakan asumsi-asumsi menggunakan masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang di perlukan untuk mencapai hasil yang di inginkan (George R , Terry)
2. Perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul jika terdapat alternatif-alternatif (Billy E. Goery)
3. Perencanaan adalah proses meramalkan kebutuhan akan SDM dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat di penuhi (Thomas H. Stone)

✚ Tujuan Perencanaan SDM

1. Untuk menentukan kualitas dan kualitas karyawan
2. Untuk menjamin bersedianya tenaga kerja untuk sekarang dan masa yang akan datang
3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih
4. Untuk mempermudah koordinasi, Integrasi dan Sinkronisasi
5. Untuk menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.

C. Metode, Informasi , dan Peramalan PSDM

✚ Metode dibagi menjadi 2 macam yaitu :

1. Metode Non Ilmiah yaitu perencanaan SDM hanya di dasarkan atas pengalaman. Imajinasi dan perkiraan dari perencanaan
2. Metode Ilmiah yaitu perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisa dari data, Informasi dan peramalan-peramalan

✚ Informasi

Yaitu hasil proses data serta memberikan informasi kepada penerimanya Hal-hal dalam memberikan Informasi yaitu :

1. Tujuan yang ingin dicapai
2. Jenis Organisasi
3. Dasar pendapartemanan dan struktur Organisasi
4. Rentang kendali setiap departemen
5. Kepemimpinan Organisasi, Individu atau kolektif.

✚ Peramalan

Tujuan Peramalan adalah :

1. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada
2. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi
3. Meramalkan Kemajuan Pendidikan dan Peningkatan Kemampuan
4. Meramalkan Kebutuhan atas jenis-jenis kecakapan
5. Meramalkan Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah

D. Perencanaan Prosedur dan Rencana SDM

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

Perencanaan prosedur dan rencana SDM ini terdiri dari :

1. Syarat-syarat perencanaan SDM
2. Prosedur perencanaan SDM
3. Rencana SDM
4. Jangka waktu rencana
5. Pentingnya PSDM
6. Kepentingan perseorangan
7. Kepentingan perusahaan, dan
8. Kepentingan Nasional
- 9.

Kendala PSDM yaitu :

1. Standar kemampuan SDM
2. Manusia (SDM) makhluk hidup
3. Situasi SDM
4. Kebijaksanaan perburuan pemerintah

E. Kepuasan Kerja, Stres dan Frustrasi**☞ Kepuasan Kerja**

Kepuasan Kerja (job satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat.

Kepuasan Kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya.

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dicerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor berikut.

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

☞ Kepuasan Kerja dan Kedisiplinan

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

☞ Kepuasan Kerja dan Umur Karyawan

Umur karyawan mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang masih muda, tuntutan kepuasan kerjanya tinggi, sedangkan karyawan tua tuntutan kepuasan kerjanya relative rendah.

☞ Kepuasan Kerja dan Organisasi

Besar kecilnya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Semakin besar organisasi, kepuasan kerja karyawan semakin menurun karena peranan mereka semakin kecil dalam mewujudkan tujuan. Pada organisasi yang kecil keputusan kerja karyawan akan semakin besar karena peranan mereka semakin besar dalam mewujudkan tujuan.

☞ Keputusan Kerja dan Kepemimpinan

Kepuasan kerja karyawan banyak dipengaruhi sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Kepemimpinan partisipatif memberi kepuasan kerja bagi karyawan karena karyawan ikut aktif dalam memberikan pendapatnya untuk menentukan kebijakan perusahaan. Kepemimpinan yang otoriter mengakibatkan kepuasan kerja karyawan rendah.

☞ Kesimpulan

Keputusan kerja karyawan merupakan kunci mendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

☞ Stress karyawan

Stres karyawan timbul akibat tidak terwujud dari kepuasan kerja tidak terwujud dari pekerjaannya stress karyawan perlu sedini mungkin di atasi oleh pemimpin agar ahah – hal yang merugikan perusahaan dapat diatasi.

Faktor – faktor penyebab stres karyawan antara lain sebagai berikut :

- ☞ Beban kerja yang sulit dan berlebihan
- ☞ Tekanan dan sikap pemimpin yang kurang adil dan wajar
- ☞ Waktu dan peralatan kerja yang kurang memadai
- ☞ Konflik pribadi antara karyawan dengan pemimpin atau kelompok kerja
- ☞ Balas jasa yang terlalu rendah
- ☞ Masalah – masalah keluarga, seperti anak, istri, metua dan lain – lain

Prestasi karyawan yang stress pada umumnya akan menurun karena merewka mengalami ketegangan pikiran dan prilaku aneh , pemaarah dan suka menyendiri.

Konseling

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seoramng karyawan dengan maksud pokok membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi masalah secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih baik efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka.

Fungsi Konseling

1. Pemberian nasehat, yaitu dengan mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan.
2. Penentraman hati, yaitu dengan meyakinkan karyawan bahwa dia mampu untuk mengerjakan tugas-tugasnya asalkan dilaksanakan sungguh-sungguh.
3. Komunikasi, yaitu melakukan komunikasi dua arah, formal dan informal, vertical maupun horizontal dan umpan balik harus ditanggapi manajer secara positif serta diberikan penjelasan seperlunya.

Tipe-tipe Konseling

1. *Directive counseling* adalah proses mendengarkan masalah-masalah emosional karyawan, memutuskan apa yang seharusnya dilakukan, memberitahukan dan memotivasi karyawan untuk melaksanakannya.
2. *Nondirectivecounseling (client-centered)* adalah proses mendengarkan dengan penuh perhatian dan mendorongnya untuk menjelaskan problem yang menyusahkan mereka, memahaminya dan menentukan penyelesaian yang tepat.
3. *Cooperative conseling* adalah hubungan timbale balik antara pembimbing dengan karyawan dan mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu pemecahan problem karyawan.

Frustasi

Stres karyawan yang tidak terselesaikan dengan baik akan mengakibatkan timbulnya frustrasi. Frustrasi adalah keadaan emosional, ketegangan pikiran dan perilaku yang tidak terkendalikan dari seseorang, bertindak aneh-aneh yang dapat membahayakan dirinya atau orang lain.

Manajer harus sedini mungkin mengatasinya dengan pendektn kejiwaan dan keimanan atau membawanya berobat kepada psikolog.

Audit Personalia

Karyawan adalah kekayaan utama perusahaan dan yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan organisasi.Hal ini mendorong manajer agar selalu mengaudit personalianya untuk mengetahui kemampuan, kedisiplinan, moral kerja, kualitas dan kuantitas tenaga tenaga kerjanya.

Audit personalia adalah mengevaluasi kualitas, kuantitas dan kegiaian-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Tujuna audit personalia adalah mengevaluasi kegiaian-kegiatan personalia dengan maksud untuk mnegtahui nilai efektivitas, mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, mempelajari aspek-aspek dan menunjukkan perbaikan serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan.

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