

# **Manajemen**

# **Sumber Daya Manusia**

*(Introduction)*



# Definisi

- Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. (Flipo, 1989)
- Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan sumber daya manusia oleh organisasi. (French dalam Soekidjo, 1991)
- Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

# Manajemen Sumber Daya Manusia

- **Manajemen Sumber Daya Manusia**

adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan perusahaan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah



# KONSEPSI TENTANG SDM

1. **Pekerja dianggap sebagai Barang Dagangan.**
2. **Pekerja dianggap sebagai SDM**
3. **Pekerja dianggap sebagai Mesin.**
4. **Pekerja dianggap sebagai Manusia.**
5. **Pekerja dianggap sebagai Partner**



# FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## ■ Fungsi HR tersebut adalah

1. Seleksi dan Rekrutmen,
2. Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development),
3. Compensation and Benefit (Compensation and Benefit),
4. Manajemen Kinerja (Performance Management),
5. Perencanaan Karir (Career Planning),
6. Hubungan Karyawan (Employee Relations),
7. Separation Management, dan
8. Personnel Administration and HRIS.

# PERANAN BUDAYA PERUSAHAAN DALAM MENGELOLA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

- Budaya perusahaan merupakan nilai atau asumsi dasar yang membentuk pola pikir atau cara pandang kita dalam melihat sesuatu atau melakukan tindakan.



## DAMPAK GEJALA BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP DAYA GUNA ORGANISASI DAN KEPUASAN INDIVIDU

- Budaya perusahaan terhadap strategi, penerapan strategi baru yang kurang atau tidak sejalan dengan asumsi pertama yang biasanya dilandasi visi dan misi organisasi.
- Kegagalan dalam mengadakan merger atau akuisisi atau diversifikasi karena tidak sejalan dengan pola pikir, nilai, perilaku dan lain-lain.
- Kegagalan dalam melakukan keterpaduan teknologi baru yang teknologinya belum dapat diterima dalam budaya usaha atau belum dapat dicerna seperti yang seharusnya.
- Konflik antar unit atau kelompok dalam organisasi disebabkan terjadinya perbedaan persepsi atau pelaksana nilai, perilaku, kebiasaan dan sebagainya.

# DAMPAK GEJALA BUDAYA PERUSAHAAN TERHADAP DAYA GUNA ORGANISASI DAN KEPUASAN INDIVIDU

- Pertemuan yang tidak berdaya guna dan/atau putusny komunikasi yang disebabkan terjadinya salah pengertian , penghargaan dan nilai-nilai yang berbeda dan lain sebagainya.
- Kegagalan sosialisasi budaya perusahaan dapat menyebabkan kegagalan koordinasi dan intergrasi kegiatan. Kegagalan ini dapat merupakan kegagalan dalam mensosialisasikan ide, prosedur kerja dan teknologi baru yang berbeda dari nilai-nilai dan tradisi yang ada dan sebagainya
- Akibat budaya perusahaan dapat juga mempengaruhi produktivitas disebabkan nilai atau kebiasaan kerja yang berbeda.pemberian nilai atau imbalan terhadap personil yang lebih senior atau yang telah lama bekerja sebagai karyawan tetap tanpa memperhatikan produktivitas dan prestasi kerja akan menghambat dan menurunkan prestasi kerja individu karyawan produktif.

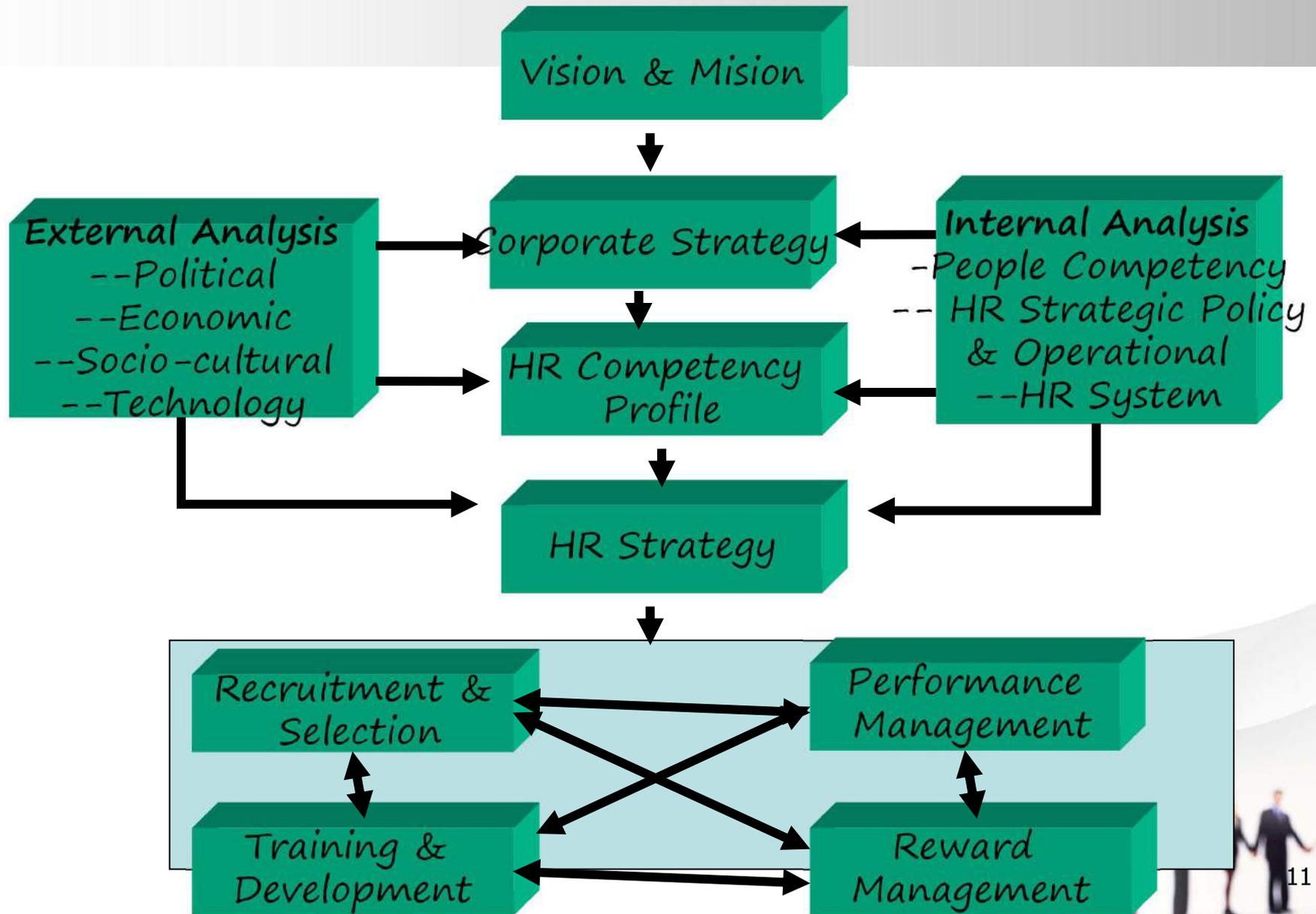
# **Strategi Sumber Daya Manusia**



# Perubahan peran fungsi SDM



# Pengaruh lingkungan THD SDM Corporate Strategy & HR Strategy



# Perencanaan Tenaga Kerja



# Manfaat

1. Memberdayakan sumber daya manusia yang ada seoptimal mungkin
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Dapat memperoleh tenaga kerja baru yang sesuai dengan kebutuhan
4. Memiliki informasi yang akurat tentang kompetensi karyawan dalam rangka mengelola karir karyawan.
5. Merupakan dasar dalam penyusunan program kerja yang realistik

# Teknik Peramalan sbg Instrumen Perencanaan

<b>Ekstrapolasi</b>	Tingkat dan jenis perubahan yang terjadi di masa lalu digunakan sebagai bahan untuk meramalkan perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang
<b>Indeksasi</b>	Metode memperkirakan kebutuhan ketenaga kerjaan di masa depan dengan suatu indeks tertentu. Kedua metode di atas hanya cocok untuk peramalan jangka pendek karena faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik internal maupun eksternal dianggap konstan yang jarang ditemui pada saat ini. Perlu penggunaan instrumen lain.
<b>Analisis Statistik</b>	Metode analisis dengan memperhitungkan perubahan yang mungkin terjadi sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia

# Teknik Peramalan sbg Instrumen Perencanaan

<b>Analisis Anggaran</b>	Apabila rencana alokasi anggaran telah didasarkan pada berbagai teknik peramalan seperti ekstrapolasi, indeksasi dan lain-lainnya, diharapkan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan sudah mendekati kebenaran. Maka penggabungan seluruh rencana satuan-satuan kerja yang ada akan memberikan gambaran tentang kebutuhan organisasi di bidang ketenag kerjaan bahkan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia jangka panjang
<b>Analisis Kegiatan Baru</b>	Memperhitungkan kebutuhan SDM dengan memperkirakan dengan memperhitungkan perkiraan organisasi ybs dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lain yang sudah berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis( klasifikasinya, lokasinya )
<b>Rancangan Berbasis Komputer</b>	Metode peramalan dengan menggunakan serangkaian rumus-rumus matematikal yang secara simulatan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan SDM di masa depan

# REKRUTMEN DAN SELEKSI



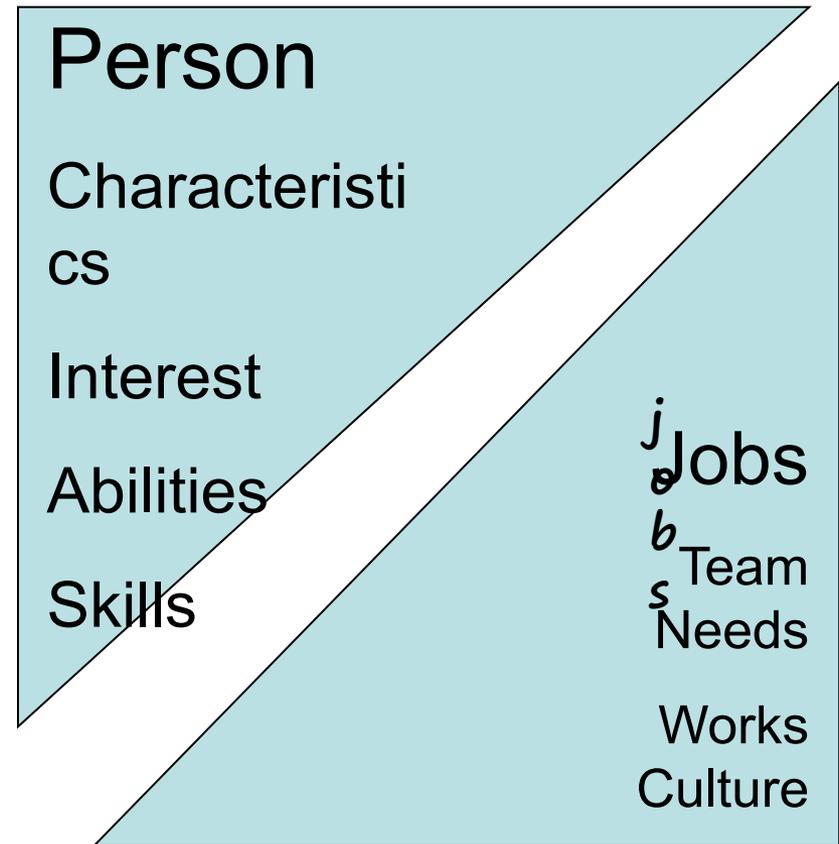
# WHAT IS ' RECRUITMENT ' ?

- Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik kandidat/pelamar yang memiliki potensi dan/atau kompetensi untuk dipekerjakan mengisi suatu jabatan



# People – Job fit

- Tujuan utama rekrutmen dan seleksi adalah menyediakan orang dengan dengan jumlah dan kualitas yang tepat pada waktu yang tepat.



# Importance of Recruitment

Rekrutmen sangat erat kaitannya dengan :

- **Business Plan** ,khususnya man power planning
- **Produktivitas**, optimalisasi penggunaan SDM yang dimiliki perusahaan
- **Career Management**, khususnya promosi dan rotasi ( transfer)
- **Strategi Penyediaan SDM**, internal supply dan external supply



# Keberhasilan Rekrutmen

*Melakukan Analisis Jabatan yang akan  
dijadikan :*

- Referensi dalam pembuatan iklan lowongan
- Penyusunan persyaratan jabatan
- Membantu menentukan besarnya imbalan yang akan diterima pemegang jabatan
- Referensi untuk pengembangan materi wawancara
- Referensi untuk pengembangan alat test
- Referensi untuk pengembangan formulir evaluasi
- Referensi orientasi bagi karyawan baru

# Hasil Analisis Jabatan

*Berupa Job Description yang memuat :*

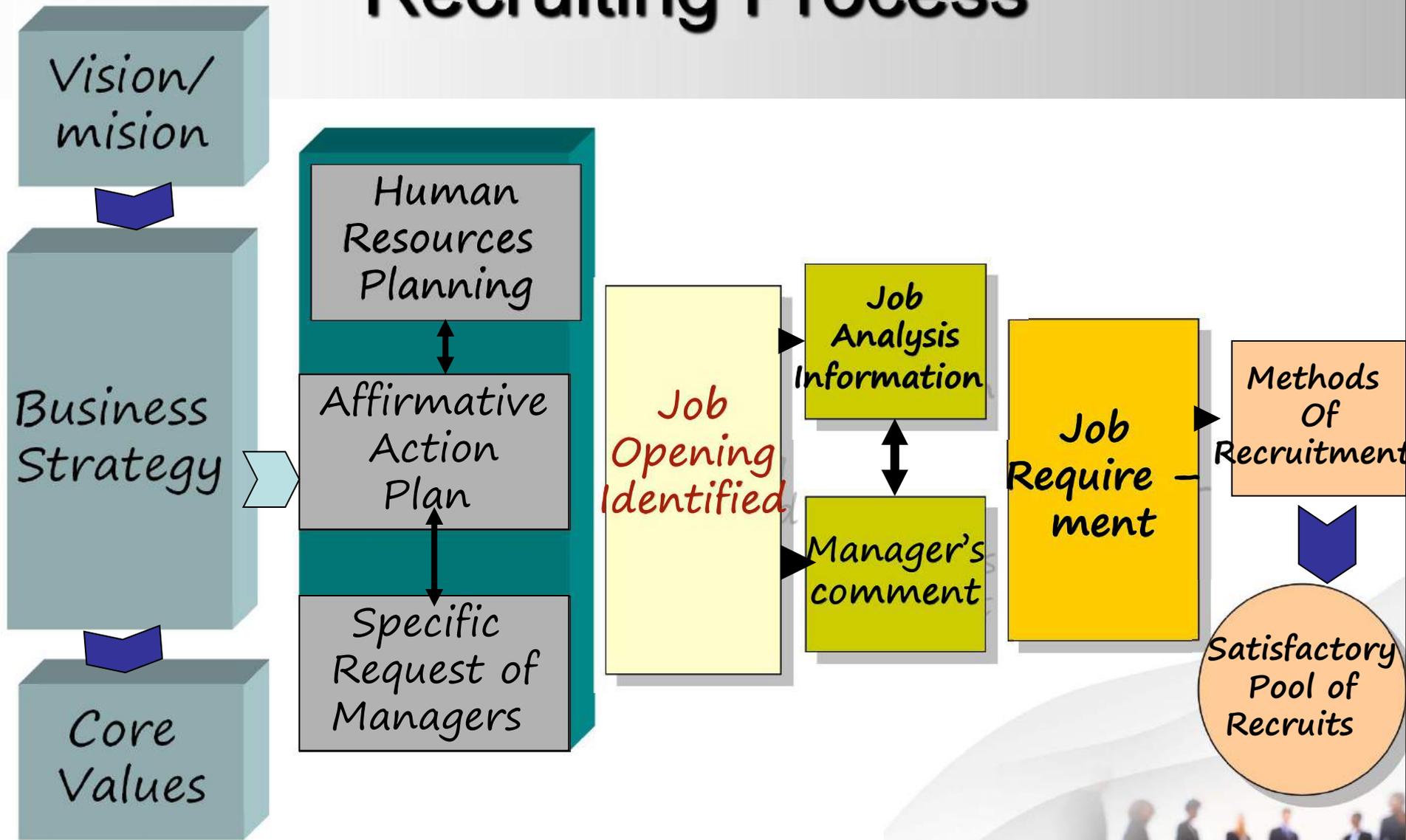
- Semua tugas, kegiatan dan tanggung jawab
- Pengetahuan, kemampuan, ketrampilan dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh si pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif.
- Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain.
- Standard kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

# Kegagalan Rekrutmen

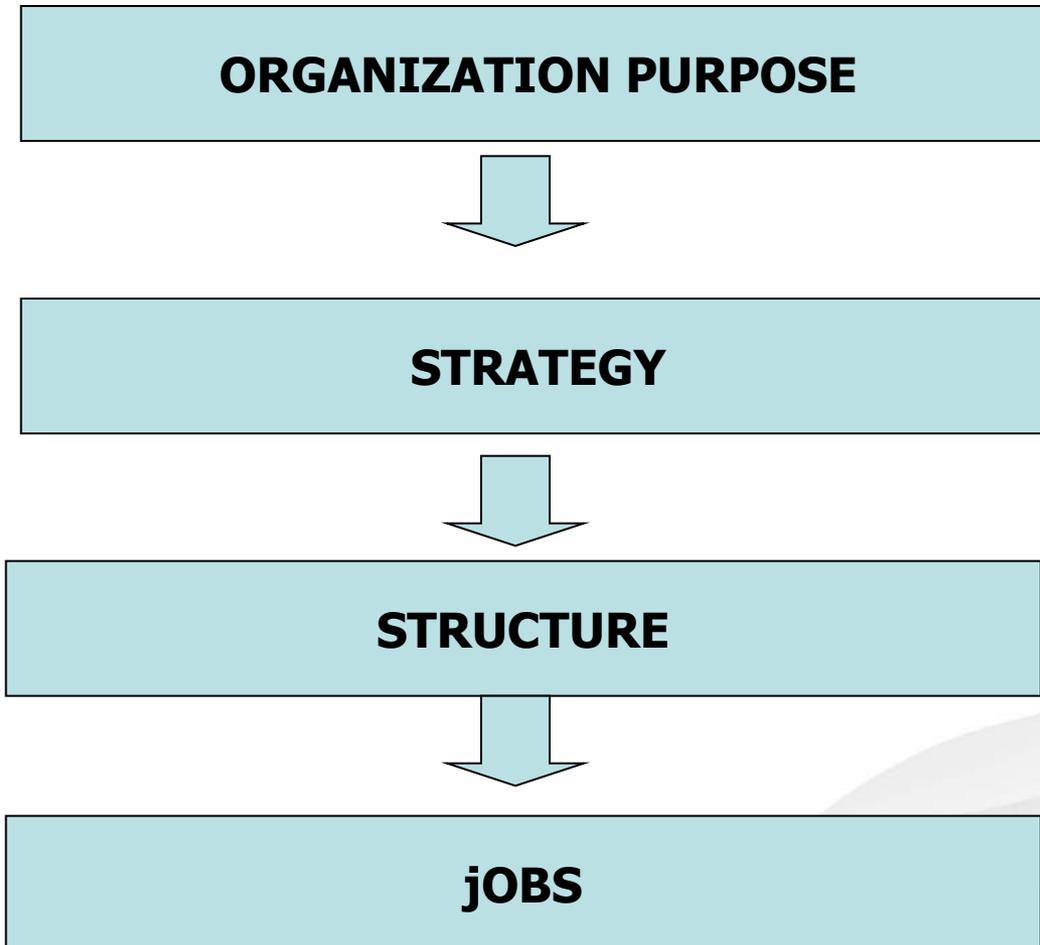
- Tidak seriusnya dalam Analisis Jabatan menimbulkan kurangnya informasi mengenai jabatan sehingga :
  - Gagal mencocokkan karakteristik individu dengan persyaratan jabatan. Akibatnya individu yang direkrut tidak cocok dengan jabatan yang dipegangnya sehingga membuat kinerjanya rendah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.

- *Gagalnya memperoleh gambaran obyektif tentang suatu jabatan dapat terlihat pada iklan-iklan lowongan pekerjaan yang dimuat di majalah, surat kabar, website atau media online yang lain. Dalam iklan-iklan tersebut seringkali terdapat ketidakjelasan tentang jabatan yang dibutuhkan, memuat informasi yang tidak relevan, tidak terlihat kualifikasi mendasar yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut, dan sebagainya yang pada akhirnya menarik banyak calon/pelamar yang tidak *qualified*.*
- *Materi test dan pertanyaan dalam wawancara yang dibuat seringkali tidak berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan di calon karyawan. Pada akhirnya menarik banyak calon/pelamar yang tidak *qualified*. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam wawancara pun seringkali tidak relevan atau bahkan tidak menyentuh kualifikasi yang esensial dari suatu jabatan sehingga akhirnya berpengaruh terhadap kualitas karyawan*

# Recruiting Process



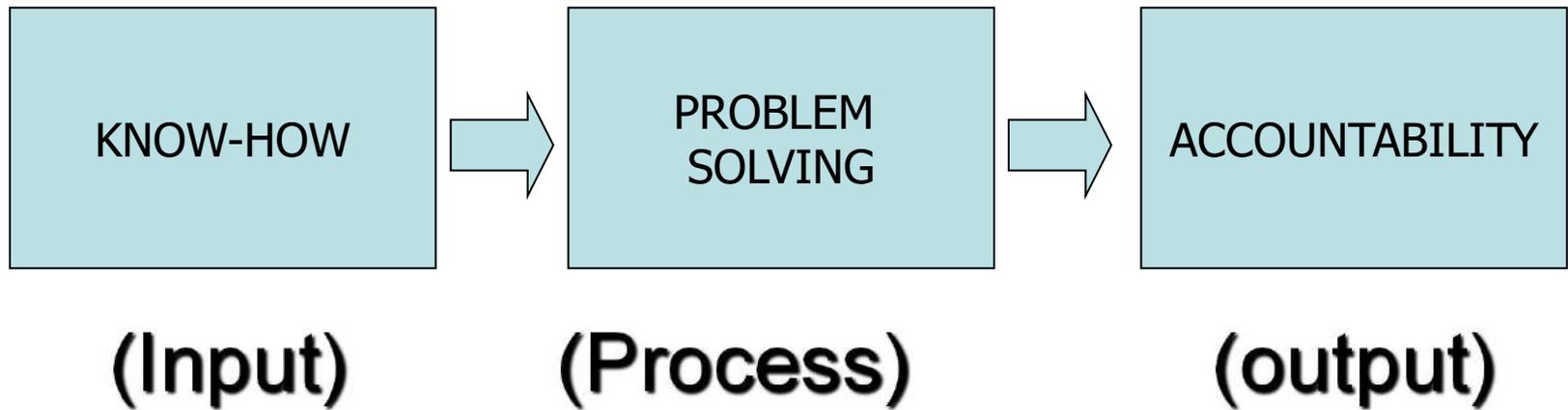
# THE CONCEPTS OF JOBS



# COMMON ELEMENTS OF ALL JOBS

- Suatu pekerjaan ada karena harus memberikan sesuatu hasil akhir (**output**)
- Untuk mewujudkan output, pemegang jabatan harus memiliki kompetensi (**input**)
- Dalam mengerjakan pekerjaan guna mewujudkan output, pemegang jabatan harus menyelesaikan permasalahan (**Problem solving**).

# JOB



# Job Analysis

- Suatu proses memahami apa (“what”) dan mengapa (“why”) pekerjaan dikerjakan
- Suatu proses mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi jabatan yang membuat oranglain mampu memberikan penilaian tentang pekerjaan yang harus dikerjakan



# Informasinya biasanya berupa

- Tujuan jabatan
- Posisi (atasan, bawahan, setara dsb)
- Deskripsi jabatan
- Kompetensi yang dibutuhkan
- Kondisi lingkungan (fisik dan sosial)

# Ada dua tujuan dari kegiatan analisis jabatan ini, yaitu :

- **Pertama**, untuk menyusun uraian jabatan (job description) dan persyaratan jabatan (job specification). Dari uraian jabatan dapat diketahui apa tugas dan tanggung jawab, bagaimana mengerjakannya dan mengapa si pejabat harus melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan baik.
  - Dalam persyaratan jabatan akan tertuang mengenai
    - syarat pendidikan minimal yang harus dimiliki,
    - pengetahuan atau pengalaman kerja,
    - ketrampilan yang dimiliki, bakat, minat, temperamen, kondisi fisik, dan jenis kelamin (untuk jabatan-jabatan tertentu).
- **Kedua**, sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen SDM. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud adalah
  - penilaian kinerja pejabat yang bersangkutan, apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
  - Selain itu jika ada kesenjangan antara prestasi kerja dengan uraian jabatan, maka tindakan apa yang diperlukan agar pejabat tersebut prestasinya bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan, misalnya diberikan pelatihan atau dialihtugaskan ke bagian lain yang mungkin cocok dengan minatnya

# Definition of Competency

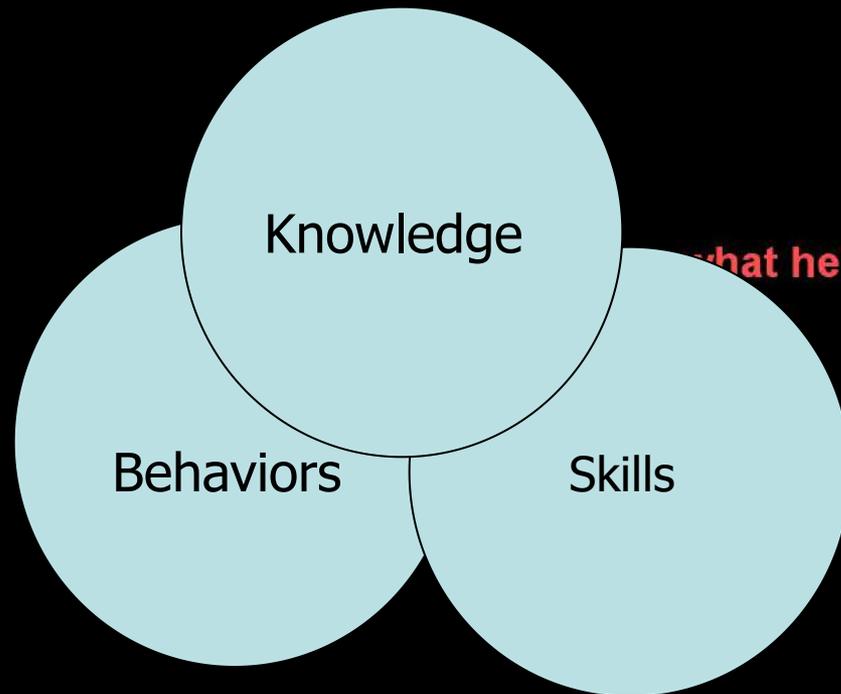
- Kompetensi mewakili pengetahuan (knowledge) keterampilan (skill) dan perilaku (behavior) yang menghasilkan kinerja yang efektif pada suatu pekerjaan.



# Competency

what he needs to know

■ What he needs to be



what he is able to

**Leading to effective job and business performance**

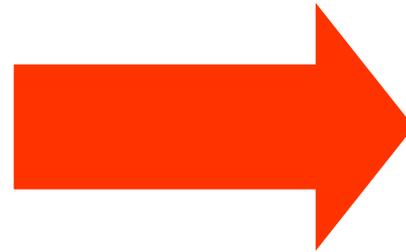
# Kompetensi

- Bagi Perusahaan :
  - kemampuan teknikal yang membedakan perusahaan dengan pesaing
- Bagi Individu :
  - kombinasi pengetahuan, keahlian dan kepribadian yang mempengaruhi kinerjanya.

# Tipe-tipe kompetensi

- Pengetahuan
- Keahlian
- Kepribadian

Teknik/Fungsional



Nilai/Norma

Pengelolaan

Kepribadian



# Keuntungan Menggunakan Kompetensi

- Menjembatani antara strategi perusahaan dengan aktivitas HR
- Merupakan model yang dapat dimengerti oleh karyawan dan menjelaskan kontribusi mereka terhadap kebutuhan organisasi
- Merupakan standar dalam pengukuran kinerja
- Menyamakan bahasa dan persepsi antara karyawan dan atasan
- Merumuskan dan memotivasi munculnya kinerja yang optimal.

# Kemampuan Organisasi

Faktor unik yang menjadi  
ciri perusahaan  
Kunci kekuatan organisasi



Produk dan manajemen  
Perusahaan  
Merk & Positioning  
Relationship Mgt

Faktor yg hrs didemonstrasikan  
Agar dpat melakukan pekerja,  
Peran//tugas dg efektif



Pengetahuan produk  
Peningkatan kualitas scr  
terus menerus  
Orientasi pelayanan pelanggan

Penilaian terstruktur

Kary. kompeten

Kary. tdk kompeten

# Menggunakan Kompetensi

## Profil Kompetensi

Membuat profil kompetensi untuk posisi yang menetapkan persyaratan untuk : kompetensi inti, spesifikasi/ketrampilan teknis

## Pelatihan & Pengembangan

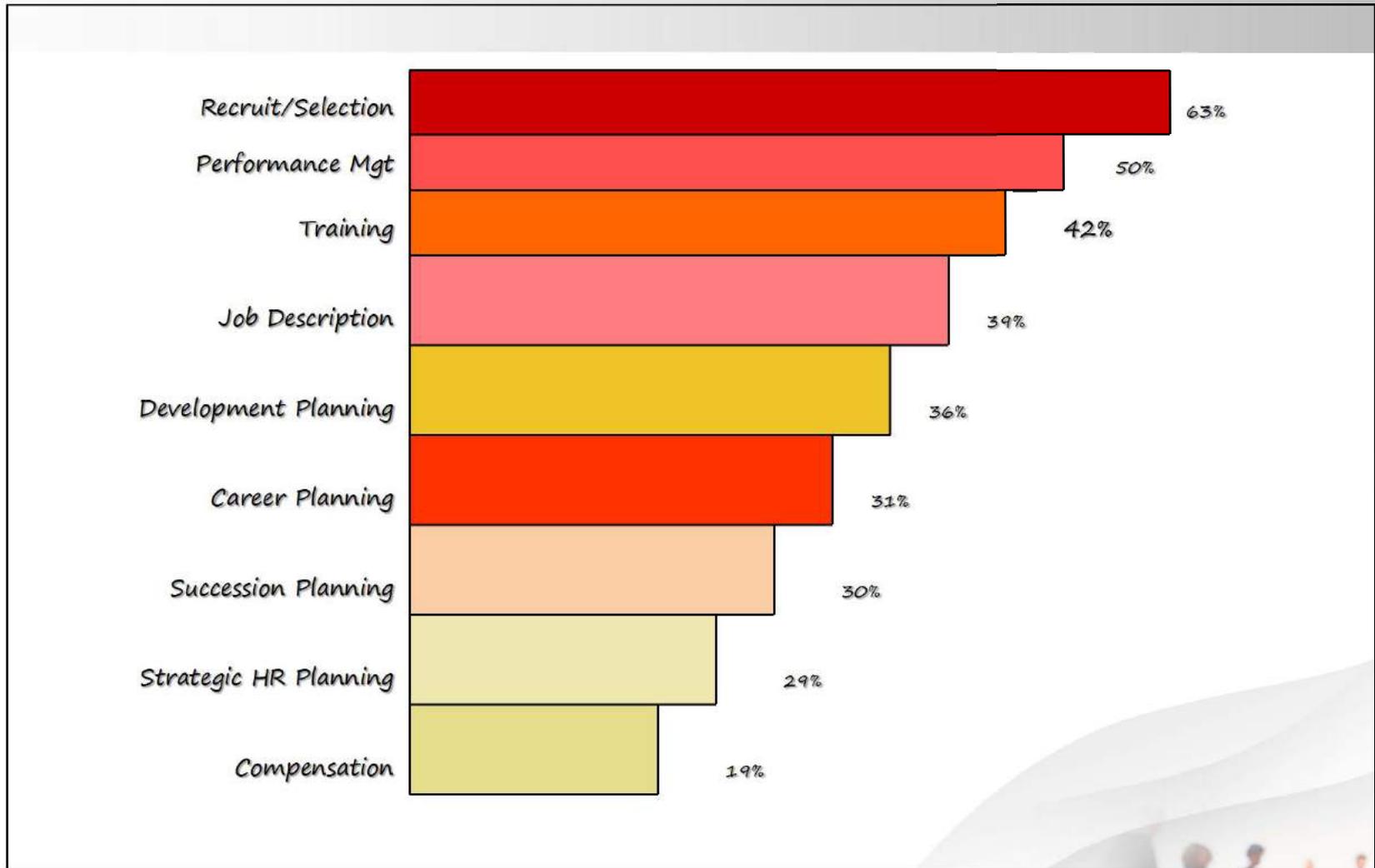
Mengidentifikasi posisi gap seseorang melalui rencana tindakan pelatihan dan pengembangan.

## Perencanaan Suksesi

Mencocokkan individu pada posisi berdasarkan profil kompetensi

Profil kompetensi yang lebih mudah untuk dikembangkan pada saat posisi atau telah bergabung

# Seberapa efektif penggunaan kompetensi



(AAStudy with the HR Society, 2000)

# Recruitment Strategy

## 1. Pemenuhan dari Dalam ( Internal Supply)

- Rekomendasi pribadi
- Papan pengumuman
- Majalah/buletin/newsletter
- Memorandum

### Kelebihan Internal Supply

- Sesuai dengan nilai-nilai perusahaan
- Mengetahui lebih detil *strengths* dan *weaknesses*
- Memotivasi ke seluruh karyawan
- Hemat: waktu, usaha dan biaya



# Recruitment Strategy

## 2. Pemenuhan dari luar (External Supply)

- Rekomendasi karyawan
- Walk- ins dan Write-ins
- Pemasangan iklan di media ( radio, TV, koran)
- Institusi Pendidikan (sekolah/kampus/kursus)
- Jasa konsultan rekrutmen (search firms)

### Kelebihan External Supply

- Lebih banyak pilihan
- Kandidat potensial membawa ide/pemikiran bar

# SPECIAL RECRUITMENT

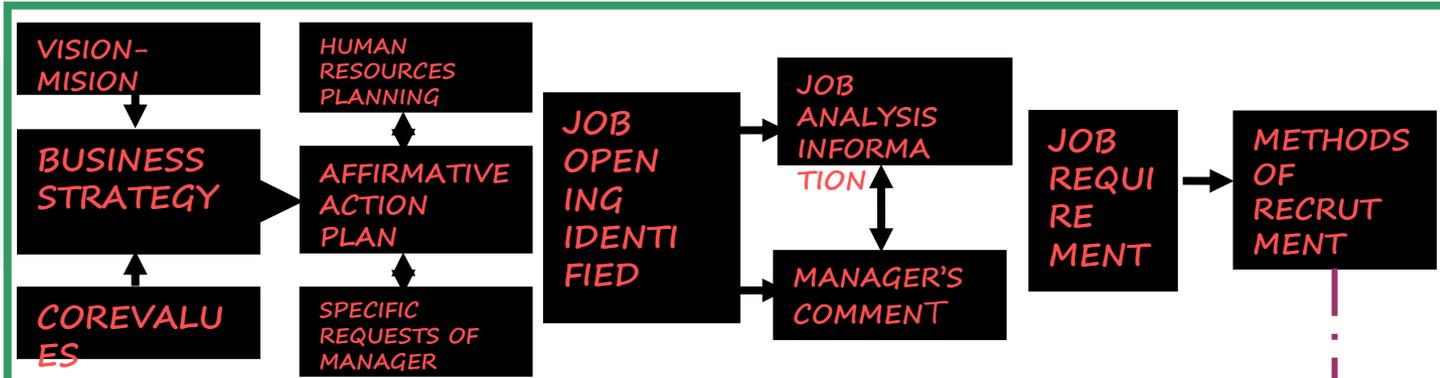
## ■ TAHAPAN MEMBUAT REKRUTMEN SPESIAL

1. Kaitkan strategi rekrutmen dengan visi dan strategi bisnis
2. Buat sistem kaderisasi
3. Tetapkan posisi kunci asal sumber kader
4. Tetapkan kompetensi posisi kunci tsb
5. Lakukan kerja sama dengan kmapus/sekolah
6. Lakukan rekrutmen dan seleksi semasih kandidat masih sekolah/kuliah, membuat ikatan dinas
7. Pelihara hubungan denagn pelajr/mahasiswa yang terseleksi dengan memberi batuan biaya pendidikan informasi-informasi terkini tentang perusahaan
8. Buat program orientasi dan pengembangan.

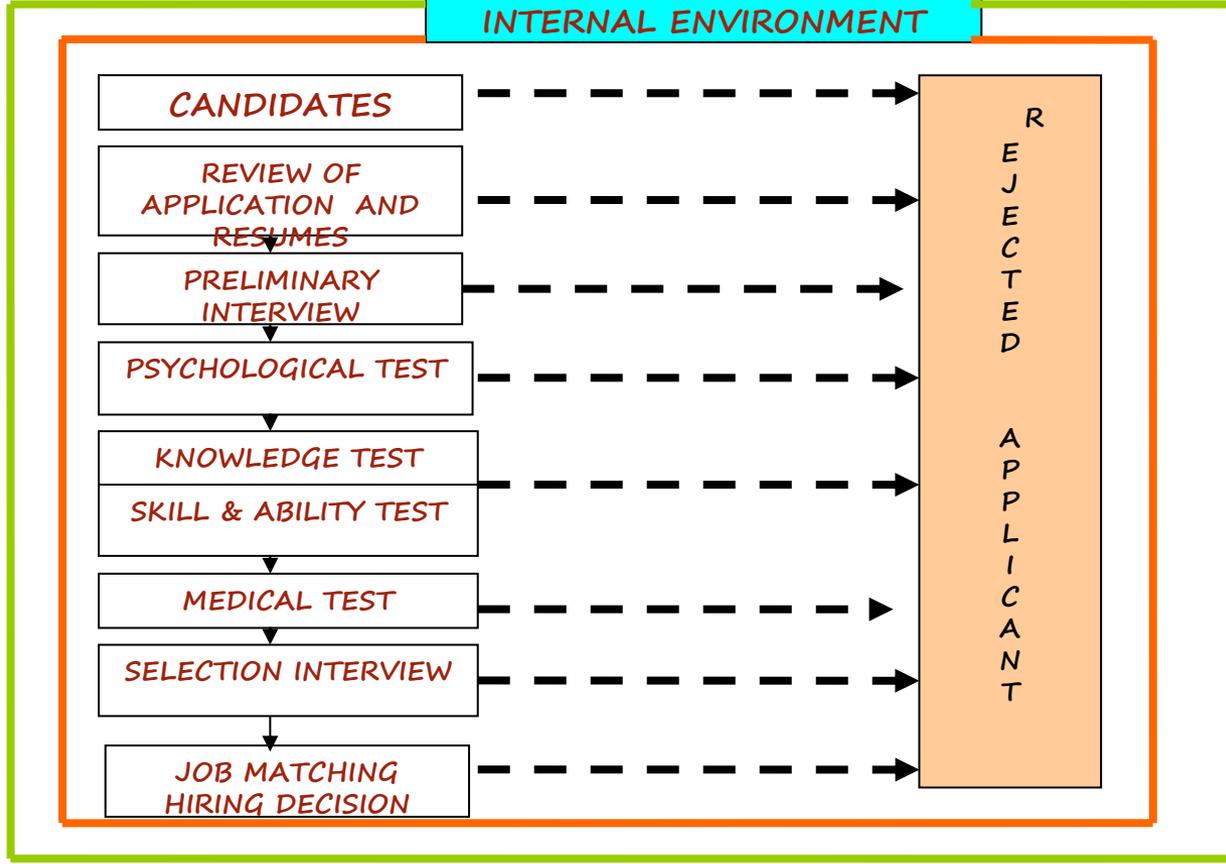
# Selection

- The process of choosing from a group of applicants those individuals best suited for a particular position and organization

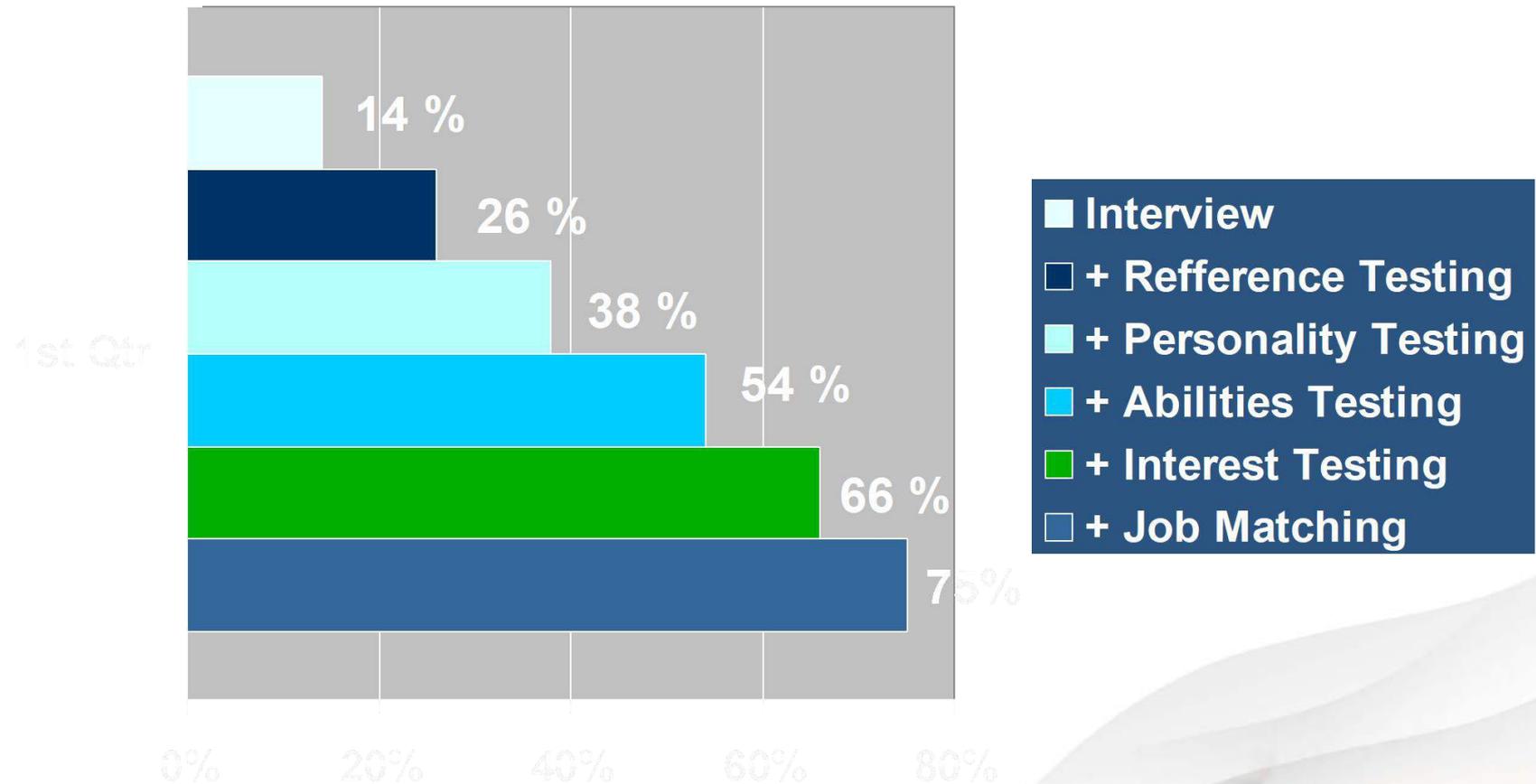




**THE SELECTION PROCESS**  
 EXTERNAL ENVIRONMENT  
 INTERNAL ENVIRONMENT



# SELECTION METHODS AND TOOLS



# Perencanaan Karir



# Definisi

-Suatu proses untuk mengidentifikasi dan merencanakan jalur posisi yang akan dilalui oleh karyawan

-Didalamnya tercakup proses penyelarasan (alignment) antara kebutuhan keinginan dan kualifikasi karyawan dengan kebutuhan karyawan

-Melibatkan serangkaian proses asesmen dan program pengembangan yang ditujukan untuk membekali para karyawan agar siap menduduki Jalur posisi yang telah diidentifikasi dan direncanakan.



# Manfaat Perencanaan Karir

- Memprediksi kebutuhan masa depan
- Menyelaraskan strategi dengan pemenuhan kebutuhan SDM
- Mengembangkan dan mempromosi karyawan dari dalam
- Mengurangi turn over karyawan
- Mendorong pertumbuhan pribadi karyawan dan mewujudkan aspirasi karyawan

# What is Career Path ?

- Rangkaian posisi yang harus dilalui untuk mencapai tingkatan posisi tertentu dalam perusahaan.
- Jalur disusun berdasarkan profil kompetensi yang perlu dimiliki seseorang untuk menduduki posisi tertentu



# Merencanakan Career Path

Design Career  
Path

Assess  
Employee  
Career  
Needs and  
Aspiration

Conduct  
Development  
Intervention



# Pergerakan Karir

Entry Level

Join Company, 22 years old

First Line

Supervisor/Ass. Manager, 26-29 years old

Middle  
Management

Manager, 29-35 years old

Senior  
Management

GM/Senior Manager, 35 – 45 years old

Top  
Management

CEO/BOD, 45 -55 years old

# Career Development Responsibilities

## ■ Organization

- Clearly communicate organization's goals and future strategies.
- Create growth opportunities.
- Offer financial assistance.
- Provide time for employees to learn.

## ■ Employees

- Know yourself.
- Manage your reputation.
- Build and maintain network contacts.
- Keep current.
- Balance your generalist and specialist competencies.
- Document your achievement.
- Keep your options open.

# Penyelarasan kebutuhan Karir

- Dilakukan dengan mengidentifikasi 2 elemen yaitu
  - Minat dan aspirasi karyawan :  
dieksplorasi dengan mengacu pada siklus karir dimana ia kini berada dan occupational interest yang ia miliki
  - Level Kompetensi karyawan :  
dibandingkan dengan level kompetensi yang dipersyaratkan

# Klasifikasi individu berdasarkan performance dan potensial

Future Potential

High

Low

Present Potential

High

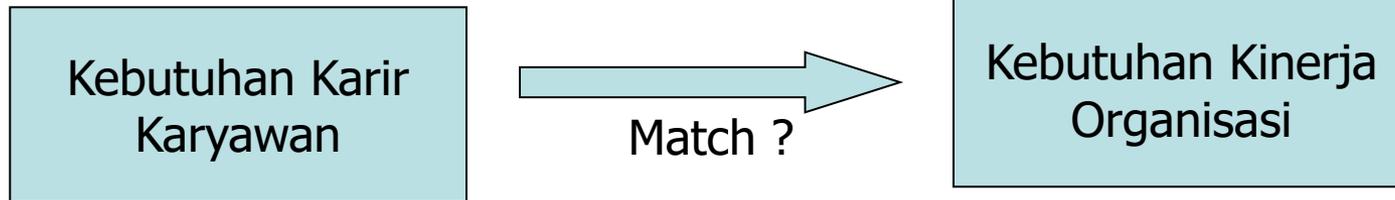
Low

High	<b>STARS</b>	<b>WORK HORSES</b>
Low	<b>QUESTION MARKS</b>	<b>DEADWOOD</b>

# PENGEMBANGAN KARYAWAN



# Melakukan Pengembangan Karyawan



## Development Programs and Interventions



# Berbagai jenis tindakan

## Pengkayaan Pekerja

Memberikan variasi tugas yang lebih kaya dibanding tugas saat ini (pengkayaan secara vertikal disebut *job enrichment* Sementara pengkayaan tugas secara horizontal disebut *job enlargement* )

## On The Job Development

Memberikan ketrampilan, pengetahuan dan arahan secara Langsung *on the spot* di tempat kerja.

## Penugasan Khusus (Special Assignment)

Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk Menangani suatu tugas/proyek khusus dengan maksud untuk meningkatkan pengalaman yang bersangkutan

## Pementoran Karir (Mentorship)

Secara periodik meminta karyawan untuk melakukan proses pembelajaran dalam bidang tertentu yang dipilih dengan karyawan senior (mentor) yang dianggap ahli.

# Berbagai jenis tindakan

Pelatihan, Tugas Belajar

Mengirimkan karyawan untuk mengikuti pelatihan/seminar/Kursus/lokakarya/tugas belajar untuk meningkatkan ketrampilan/pengetahuannya dalam bidang tertentu

Rotasi/Transfer

Memindahkan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dengan maksud untuk memperluas pengetahuan, pengalaman dan wawasannya

Action Based Learning

Proses training yang dilakukan secara kontinyu dengan mengacu pada pemecahan masalah riil yang ditemui di tempat kerja. Secara *learning by doing principle*.

Studi Literatur

Memberi manual, buku, laporan, video atau kaset sebagai bahan referensi belajar secara mandiri. Dikenal istilah sekarang *knowledge management*

Cross Training

Mengirimkan karyawan untuk training dalam bidang lain (cross skills); bertujuan untuk mempersiapkannya dalam beragam pilihan jabatan

# Talent & Succession Management

## ■ Definisi :

Program perencanaan dan pengorganisasian karyawan berprestasi dan berpotensi tinggi sebagai calon pimpinan perusahaan di masa mendatang

## ■ Tujuan :

1. Mempersiapkan kandidat-kandidat pimpinan perusahaan di masa depan dengan cara mengidentifikasi talent
2. Mempertahankan Talent
3. Mengembangkan Talent sesuai kebutuhan perusahaan.



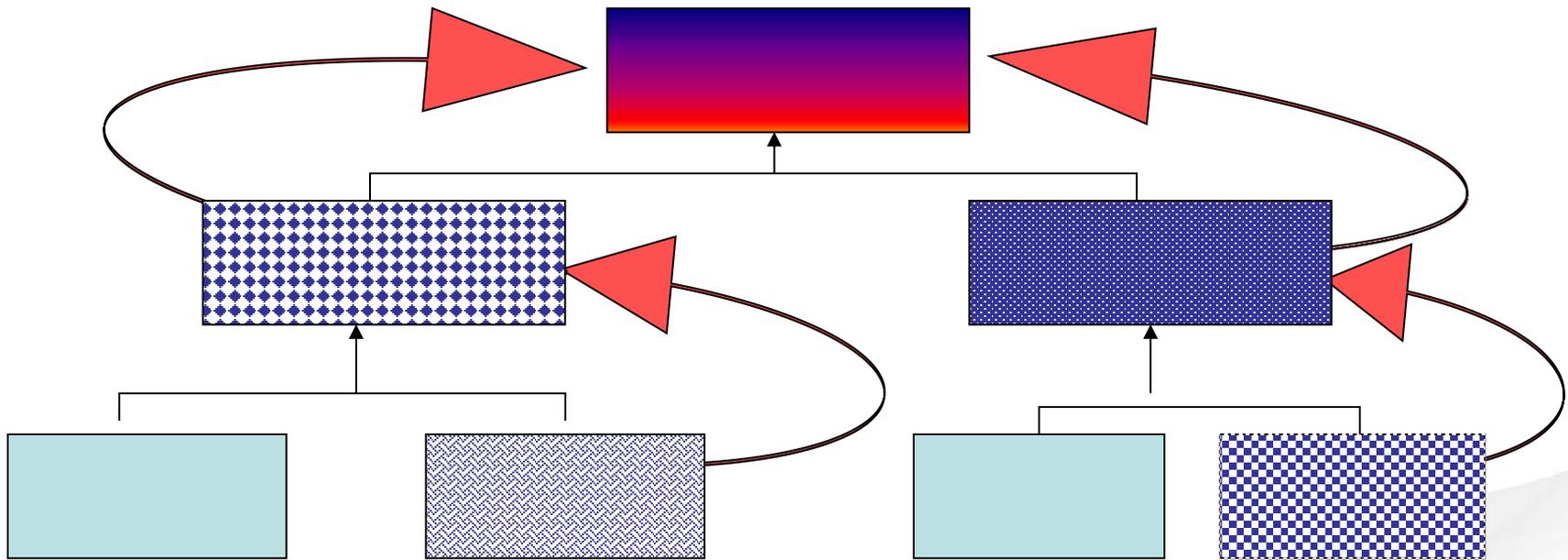
# Talent Development

- Tujuan :  
Memastikan talent dapat mendaya gunakan dan mengembangkan potensi diri sesuai kebutuhan individu dan perusahaan



# Succession Management

- Proses sistematis yang memastikan kesinambungan kepemimpinan pada posisi kunci perusahaan



# Manajemen Imbal Jasa



# Pengertian

- Motivasi dasar bagi orang yang menjadi pegawai adalah untuk mencari nafkah
- Berarti di satu pihak menggunakan pengetahuan, ketrampilan, tenaga dan sebagian waktunya untuk berkarya di organisasi di lain pihak ia akan menerima imbalan tertentu
- **Sistem imbalan yang baik** adalah sistem yang menjamin kepuasan karyawannya sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang memiliki sikap dan perilaku positif, bekerja produktif bagi kepentingan organisasi

# Agar mencapai sasaran

- Didasarkan pada berbagai prinsip keadilan, kewajaran dan kesetaraan.
- Juga perlu dipertimbangkan :
  - Harus mempunyai daya tarik bagi karyawan yang berkualitas tinggi untuk bergabung dg perusahaan
  - Merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan karyawan yang sudah berprestasi di perusahaan.
  - Didasarkan pada prinsip keadilan yaitu nilai relatif dari berbagai jenis pekerjaan. Perhatikan : tugas sejenis, masa kerja, jumlah tanggungan, faktor eksternal perusahaan
  - Menghargai perilaku yang positif
  - Pengendalian pembiayaan, artinya sistem imbalan harus mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan
  - Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan.
  - Terciptanya administrasi pengupahan yang efektif artinya sistem kompensasi dibuat sehingga mudah diimplementasikan.

# Sistem Imbalan yang efektif

1. Perlu dilakukan analisis jabatan yang menggambarkan deskripsi jabatan, uraian tugas dan standar pekerjaan yang terdapat di perusahaan.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal.
3. Melakukan survey berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal
4. Menentukan “harga” setiap pekerjaan dihubungkan dengan “harga” pekerjaan sejenis di perusahaan lain.

# Faktor yang mempengaruhi Sistem Imbalan

1. Tingkat Upah dan gaji yang berlaku
2. Tuntutan Serikat Pekerja
3. Produktivitas
4. Kebijakan perusahaan mengenai sistem upah dan gaji
5. Peraturan perundang-undangan



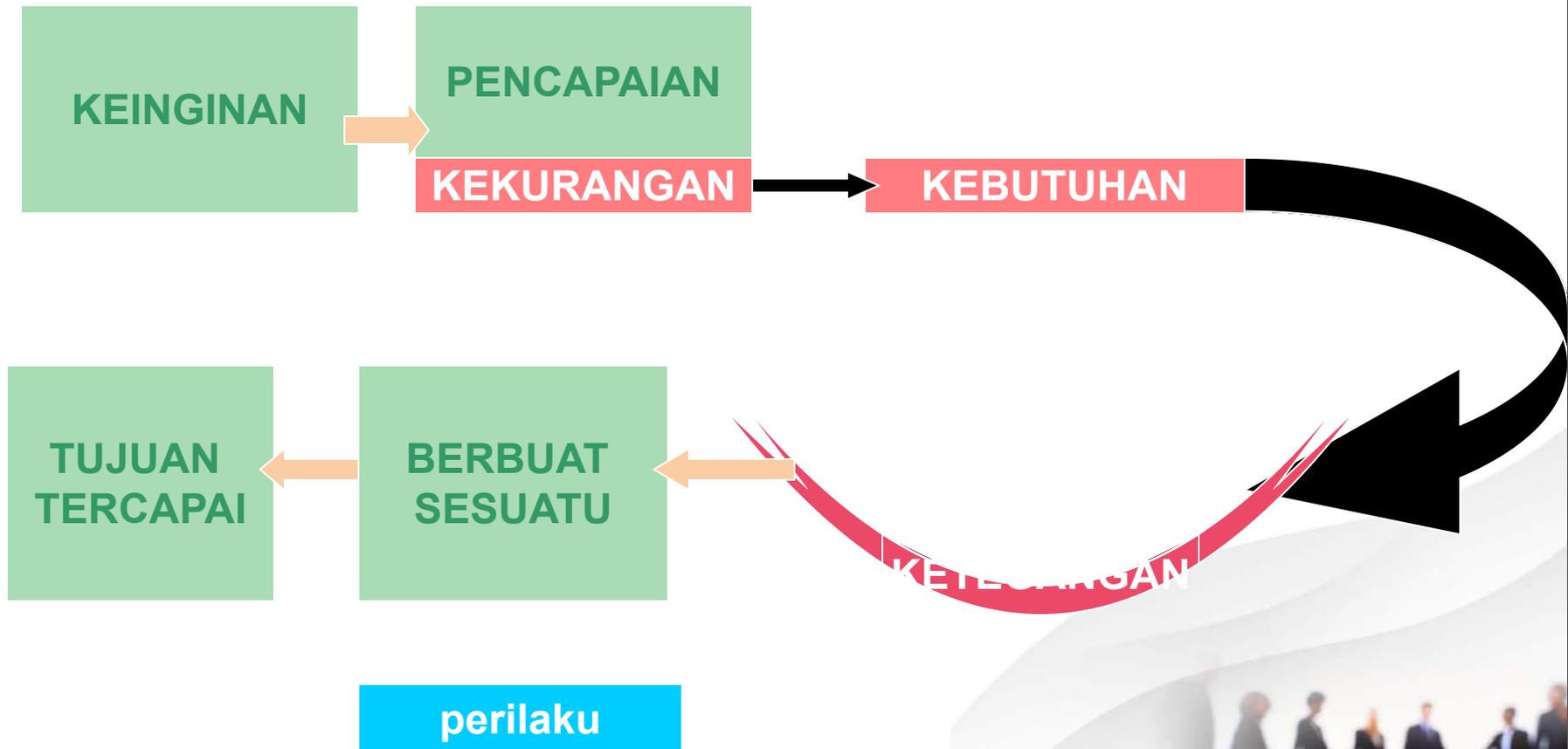
# Sistem Insentif

- sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi karyawan perusahaan.
- Terbagi dua yaitu :
  - sistem insentif individu : piece work, bonus produksi, komisi sedangkan
  - sistem insentif kelompok : diberikan pada saat kelompok mencapai prestasinya, target yang telah ditetapkan perusahaan.

# MOTIVASI KERJA



# DASAR TERJADINYA MOTIVASI



# TEORI MOTIVASI

1. **Content Theory** : menitikberatkan pada 'apa' motivasi, menekankan pentingnya faktor dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini berusaha untuk memuaskan kebutuhan apa dan apa yang mendorong mereka bertindak
1. **Process Theory** : menitikberatkan pada bagaimana dan dengan tujuan apa individu dimotivasikan
1. **Reinforcement Theory** : menekankan pada cara-cara perilaku dipelajari. Bagaimana tindakan masa lalu mempengaruhi tindakan masa mendatang dalam suatu siklus proses belajar.

# TEORI 2 FAKTOR HERZBERG

Betapa seringnya faktor-faktor ini  
menyebabkan ketidak puasan

50 40 30 20 10

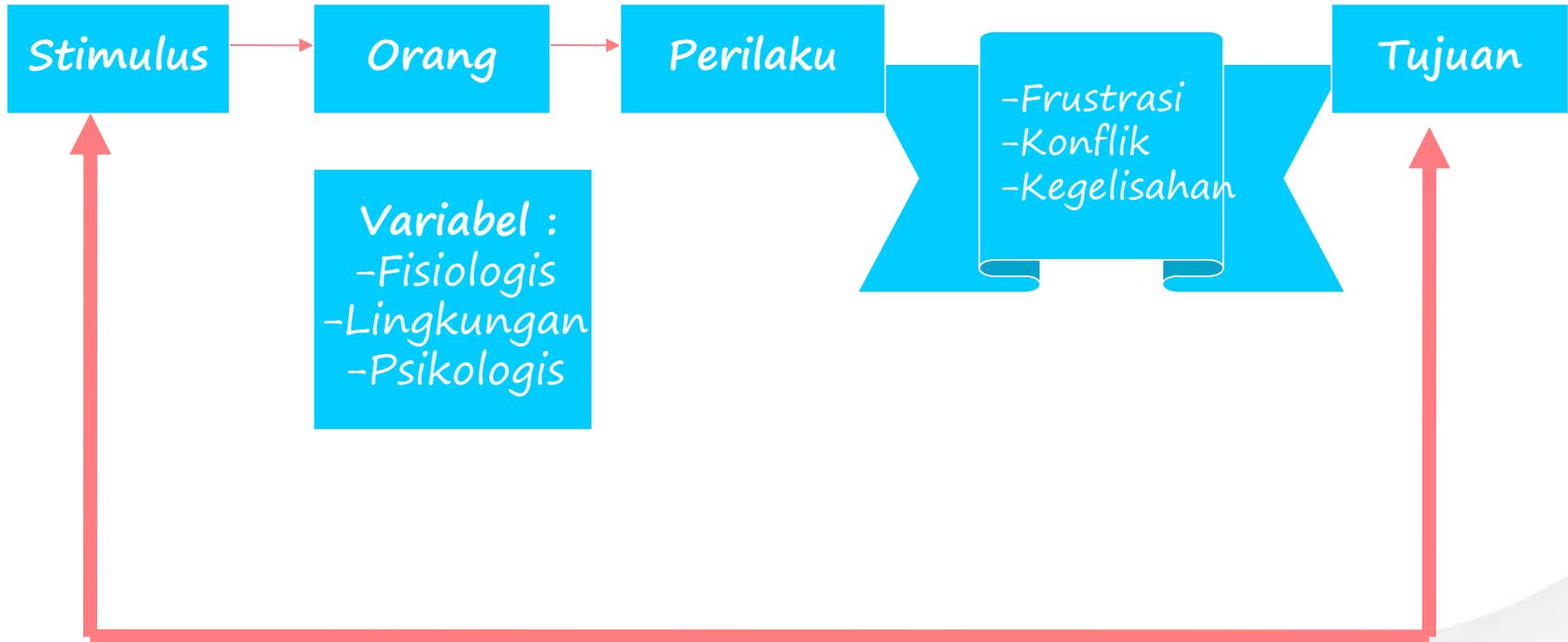
Betapa seringnya faktor-faktor ini  
menimbulkan kepuasan

10 20 30 40 50

pencapaian prestasi  
Penghargaan  
Pekerjaannya sendiri  
Tanggung jawab  
Kemajuan  
Pertumbuhan  
Kebijakan Perus&Adm  
Supervisi  
Hub dg supervisor  
Kondisi Kerja  
Gaji  
Hub Dg Teman Sebaya  
Kehidupan pribadi  
Hubungan dg bawahan  
Status  
Keamanan



# Model Perilaku



# Perilaku Kerja



**Usaha**

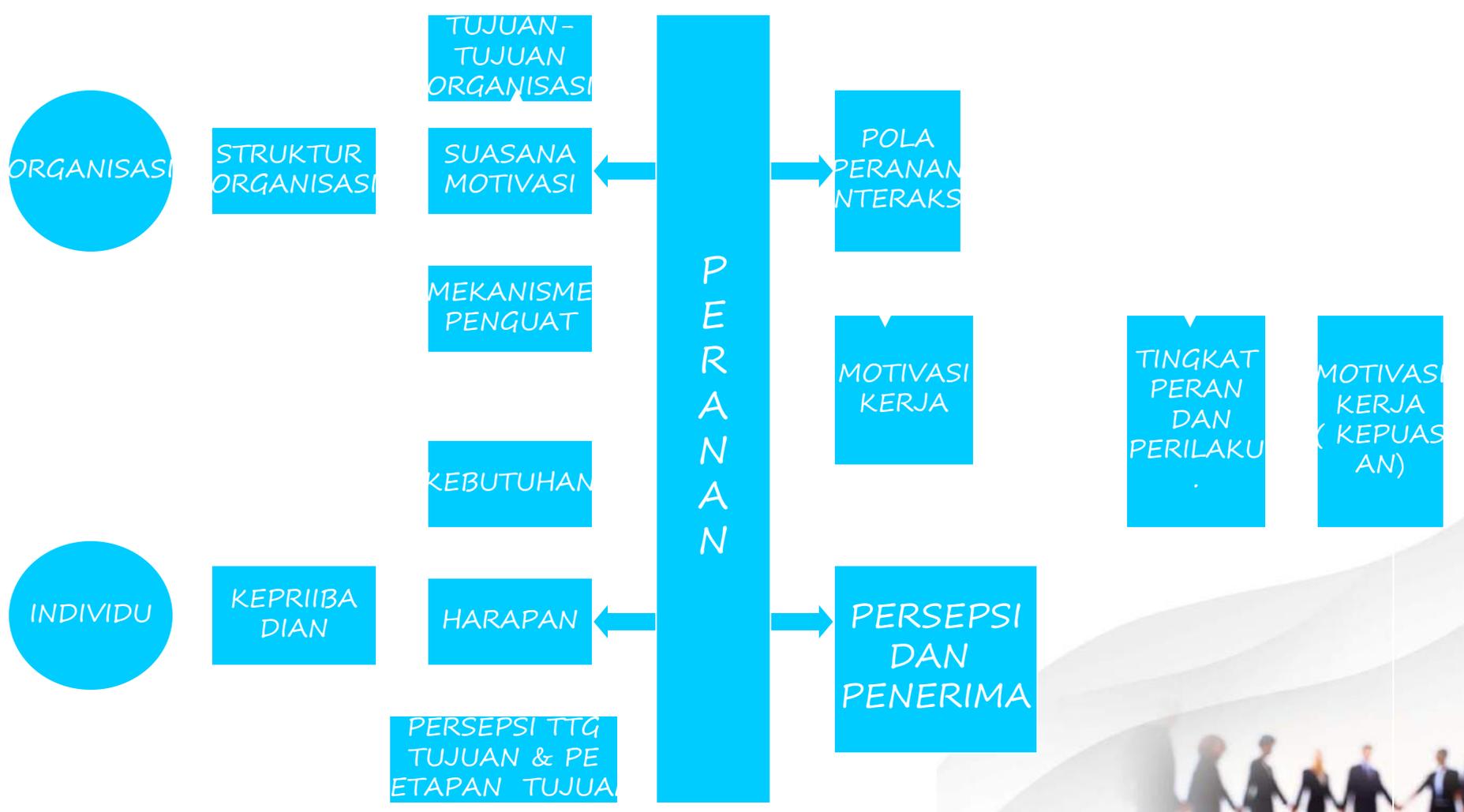
**Perilaku Kerja**

**Hasil Kerja**

**Imbalan**



# Model Motivasi Kerja



# MOTIVASI KERJA ( Patchen )

Kebutuhan umum  
Akan Prestasi  
Keterlibatan dlm kegiatan  
Yg diperlukan

Kepentingan sosial tugas

Bagian dlm menentukan  
tujuan

Alasan untuk persetujuan

Rangsangan persetujuan

Harapmn bhw prestasi akan  
Menghasilkan persetujuan

Lain-lain alasan untuk  
promosi

Rangsangan lain

Harapan bahwa prestasi  
Akan menghasilkan  
Imbalan lain

Kepuasan hakiki  
yang diharapkan  
akan disebabkan  
oleh prestasi

Kepuasan yang diharap  
Kandalam persetujuan  
Yg akanakan dise  
Babkan oleh prestasi

Kepuasan lain yg  
diharrapkan dan  
promosi  
yg disebabkan  
prestasi

Standar keunggulan yg jelas

Umpan balik ttg prestasi

Tanggung jawab thd sukses

Sukarnya tugas

Tersedianya sumber daya yg  
Tersedia utk melaksanakan tugas

Adanya kepercayaan diri

Pengalaman masa lalu ttg  
keberhasilan dalam bidang ttt

Alasan untuk  
Untuk berprestasi  
( mendekati sukses)

Dua motivasi  
Yang melahir  
kan perilaku

Alasan untuk  
Untuk berprestasi  
( mendekati sukses)

Alasan untuk  
Untuk berprestasi  
( mendekati sukses)

# Sumber Dorongan

- Intrinsik --- dari dalam diri
- Ektrinsik----- dari luar diri



# MOTIF BERPRESTASI TINGGI

- Ingin mengungguli/berkompetisi terhadap standar baik standar pribadi maupun lingkungan
- Selalu merasa tidak puas
- Ingin melakukan sesuatu yang unik ( lain daripada yang lain )
- Mempunyai rencana yang matang untuk tujuan jangka panjang

# MOTIF PERSAHABATAN

- *Selalu ingin bersahabat dengan erat*
- *Merasa iba dengan orang lain*
- *Senang dengan suasana kebersamaan*
- *Dapat merasakan perasaan orang lain*



# MOTIF KEKUASAAN

- *Cenderung ingin menguasai/mengendalikan orang lain dan memberi bantuan tanpa diminta tetapi mengharapkan pengakuan terhadap pengaruhnya*



# CIRI ORANG YANG BERPRESTASI TINGGI

- Mengambil risiko yang wajar
- Bertanggung jawab secara pribadi
- Menggunakan umpan balik
- Merasa dikejar-kejar waktu
- Mengerjakan sesuatu dengan kreatif dan inovatif
- Menyukai situasi yang serba mungkin
- Berinisiatif suka menyelidiki dan mempelajari lingkungan
- Lebih menyukai kegiatan untuk mendapatkan keahlian daripada hanya untuk persahabatan
- Menginginkan ukuran yang konkrit bagi prestasi dan kemajuannya
- Cenderung ngotot dalam menghadapi kesulitan dan hambatan

# Kepuasan kerja

- Suatu cara pandang seseorang baik positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.



# Kaitan Kepuasan kerja

1. Kepuasan Kerja dengan Prestasi
2. Kepuasan Kerja dengan Kemangkiran
3. Kepuasan Kerja dengan Keinginan Pindah
4. Kepuasan Kerja dengan Usia
5. Kepuasan Kerja dengan Tingkat Jabatan
6. Kepuasan Kerja dengan Besar Kecilnya Organisasi

# How Employees Can Express Dissatisfaction

## **exit**

Dissatisfaction expressed through behavior directed toward leaving the organization.

---

## **loyalty**

Dissatisfaction expressed by passively waiting for conditions to improve.

## **voice**

Dissatisfaction expressed through active and constructive attempts to improve conditions.

---

## **neglect**

Dissatisfaction expressed through allowing conditions to worsen.



# Stres

- Merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang
- Yang tidak dapat diatasi berakibat ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan



# A Model of Stress

## Potential sources

Environmental factors

- Economic uncertainty
- Political uncertainty
- Technological uncertainty

Organizational factors

- Task demands
- Role demands
- Interpersonal demands
- Organizational structure
- Organizational leadership
- Organization's life stage

Individual factors

- Family problems
- Economic problems
- Personality

Individual differences

- Perception
- Job experience
- Social support
- Belief in locus of control
- Hostility

Experienced stress

## Consequences

Physiological symptoms

- Headaches
- High blood pressure
- Heart disease

Psychological symptoms

- Anxiety
- Depression
- Decrease in job satisfaction

Behavioral symptoms

- Productivity
- Absenteeism
- Turnover

# Sumber Stres

- Beban tugas yang terlalu berat,
- Tekanan waktu,
- Penyeliaan yang kurang baik,
- Iklim kerja yang tidak nyaman
- Kurangnya informasi dan feed back tentang prestasi kerja,
- Ketidakseimbangan antaran wewenang dan tanggung jawab,
- Ketidakjelasan peranan karyawan dalam keseluruhan kegiatan perusahaan
- Frustrasi karena adanya intervensi pihak lain yang menimbulkan terganggu konsentrasi kerja, konflik antara karyawan dengan pihak lain didalam maupun di luar lingkungan kerja,
- Sistem nilai yang dianut oleh karyawan dan yang dianut oleh perusahaan,
- Perubahan yang menimbulkan ketidak pastian



# Konseling

- Landasan pemberian konseling karena berbagai masalah yang dihadapi karyawan termasuk stress dapat berpengaruh pada prestasi kerja, kemampuan untuk penyesuaian diri.



# Konseling efektif

- Melibatkan paling sedikit dua pihak yaitu karyawan dan konselor
- Berwujud komunikasi dua arah yang terbuka
- Membantu karyawan menghadapi dan menyelesaikan masalah
- Meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya
- Memperlakukan karyawan secara lebih manusiawi
- Mengatasi permasalahan pribadi dan organisasional
- Bersifat konfidensial
- Ditangani oleh tenaga ahli secara profesional, baik yang terdapat di dalam organisasi maupun mendatangkan ahli secara khusus dari luar perusahaan.

# Hubungan Industrial

- Hubungan antara karyawan dengan perusahaan
- Hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dan karyawan.
- Hubungan formal yang terdapat antara kelompok manajemen dan kelompok karyawan yang terdapat di perusahaan.



# Pihak yang berkepentingan

1. Manajemen
2. Para karyawan
3. Pemilik modal dan pemegang saham
4. Kelompok tertentu dalam masyarakat yang menjadi konsumen barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan
5. Para pemasok
6. Pemerintah



# Serikat Pekerja

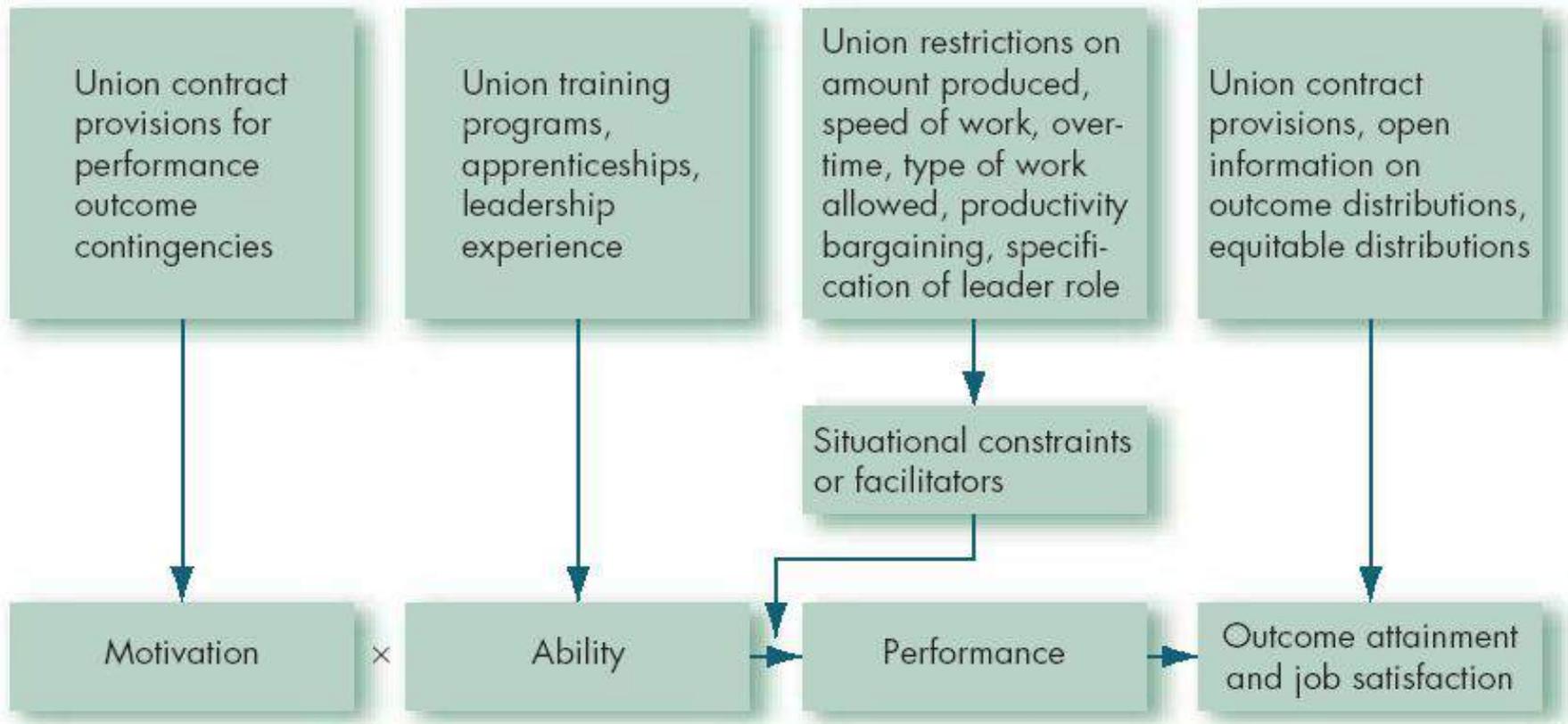
- Pekerja menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan, seperti upah yang sangat rendah, kondisi kerja yang tidak manusiawi, yang semuanya turut berpengaruh terhadap sikap karyawan terhadap perusahaan
- Kesadaran bahwa apabila para pekerja berjuang sendiri-sendiri akan berada pada posisi yang lemah.



# Beberapa alasan yang bersifat ekonomi, psikologikal dan pragmatikal masuk dalam serikat pekerja

- Hasrat untuk diakui, dalam serikat pekerja memiliki hak suara untuk turut menentukan nasibnya sendiri
- Mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk didengar pendapat dan masalahnya oleh manajemen
- Dapat meningkatkan pengetahuan dalam berbagai bidang di luar tugasnya sehari-hari
- Integritas kepribadian seseorang mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar

# The Union's Impact on Employee Performance and Job Satisfaction



Source: T. H. Hammer, "Relationships between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes," *Academy of Management Journal*, December 1978, p. 573

EXHIBIT 17-4

# Lima Tahap pertumbuhan Hubungan Industrial

1. Tahap Konflik
2. Tahap Pengakuan Eksistensi
3. Tahap Negosiasi
4. Tahap Akomodasi
5. Tahap Kerja sama



# Pemutusan Hubungan Kerja

- Terputusnya ikatan antara karyawan dengan perusahaan
- Alasan :
  - Pemutusan karena keinginan karyawan sendiri.
  - Pemutusan karena kesalahan karyawan
  - Pemutusan karena perusahaan berhenti produksi
  - Pemutusan karena perusahaan bangkrut
  - Pemutusan karena karyawan tidak mampu lagi bekerja (sakit menahun/cacat total)
  - Pemutusan karena yang bersangkutan meninggal
  - Pemutusan karena batas usia yang ditentukan (pensiun)