

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA II

OLEH :

**DRA.UMI FARIDA,MM
SRI HARTONO,SE,MM**

**(Staf Pengajar Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Ponorogo)**

UNMUH PONOROGO PRESS

BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA
MANUSIA II

OLEH :

DRA.UMI FARIDA,MM
SRI HARTONO,SE,MM

(Staf Pengajar Pada Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah Ponorogo)

UNMUH PONOROGO PRESS

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA II

DRA. UMI FARIDA, MM
SRI HARTONO, SE, MM



Hak cipta @ 2015, penerbit umpo press
Jalan budi utomo
Ponorogo-64471
Telp. (0352) 481124, 487662
Faks. (0352) 461796
E-mail : lppm@umpo.ac.id

ISBN 978.602.1832-11-1

Cetakan Pertama Februari 2016

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotocopy, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa ijin tertulis dari penerbit.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, Tentang Hak Cipta

- 1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
- 2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWA, karena berkaat rahmat dan kanusiaNyalah kami dapat menyelesaikan Diktat Manajemen Sumber Daya Manusia I, dengan segala keterbatasannya.

Pesatnya persaingan dunia bisnis mengakibatkan peranan Sumber Daya Manusia (SDM) kian penting dan strategis karena potensi besarnya untuk menunjang tercapainya tujuan suatu perusahaan.

Salah satu bentuk untuk meningkatkan dan mengembangkan kapasitas Sumber Daha Manusia adalah melalui pendidikan. Lewat pendidikan, seseorang dapat dipersiapkan agar memiliki bekal pengetahuan yang cukup, kemudian dapat mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematik sehingga dapat dengan mudah memecahkan masalah serta mengambil keputusan.

Pembahasan diktat Manajemen Sumber daya Manusia II dalam diktat ini terarah pada pengungkapan pemahaman dasar tentang Pengupahan insentif, Lingkungan kerja, Integrasi, Motivasi, konflik dalam perusahaan, kedisiplinan, Kepemimpinan, Hubungan Perburuhan, Komunikasi , pemeliharaan, Pemberhentian dan Outsourcing. Diharapkan dengan sistematika pembahasan yang ada dalam buku ini , para pembaca memiliki perspektif serta cakrawala yang luas dalam mengelola SDM sebagai unsure yang amat vital dalam suatu organisasi.

Akhirnya dengan hati yang tulus kami menghaturkan ucapan terimakasih yang tak terhingga pada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian diktat ini Dan saya yakin bahwa masih banyak kekurangan-kekurangan dari diktat ini, oleh karena itu saran-saran dan kritik-kritik dari pembaca sangat kami harapkan. .

Ponorogo, Januari 2016

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I	PENGUPAHAN INSENTIF	1
	Pendahuluan	1
	<u>Tujuan Upah insentif</u>	2
	Sistem upah insetif untuk karyawan produksi	3
	Sistem upah insentif untuk karyawan bukan produksi	7
	Upah insentip untuk seluruh karyawan	9
BAB II	LINGKUNGAN KERJA	10
	Pengertian dan Arti Pentingnya	10
	Factor – factor yang termasuk lingkungan kerja.	10
BAB III.	INTEGRASI	16
	Pengertian dan Arti Pentingnya	16
	Tujuan pengintegrasian	16
	Prinsip pengintegrasian	16
	Model model hirarhi kebutuhan manusia	18
	Berbagai keinginan karyaywan	22
BAB IV.	MOTIVASI	24
	Pendahuluan	24

	Pengertian motif dan motivasi	24
	Tujuan motivasi	26
	Asas-asas motivasi	26
	Metode motivasi	27
	Alat motivasi	27
	Jenis-jenis motivasi	28
	Berbagai Teori Motivasi	29
	Berbagai pandangan tentang motivasi dalam organisasi	31
BAB V	KONFLIK DALAM PERUSAHAAN	34
	<u>Sebab – sebab timbulnya konflik.</u>	35
	<u>Metode untuk menangani konflik.</u>	37
	Penyelesaian konflik / perselisihan	39
BAB VI	KEDISIPLINAN	41
	Pengertian dan Arti Pentingnya	41
	Beberapa Elemen Dasar dari Proses Pendisiplinan	41
	Pengertian kedisiplinan kerja	41
	Tujuan kedisiplinan kerja	43
	Indikator kedisiplinan kerja	44
	Usaha usaha menegakan kedisiplinan kerja	45
	Beberapa Pedoman dalam Pendisiplinan	46

BAB VII	KEPEMIMPINAN	48
	Pendekatan – pendekatan Study Kepemimpinan	49
	Wewenang Kepemimpinan	50
	Kriteria Para Pemimpin	51
	Kwalitas Para Pimpianan	52
	Gaya – Gaya Kepemimpinan	53
	Perilaku Pimpinan	55
	Memilih Gaya Kepemimpinan	57
BAB VIII	HUBUNGAN PERBURUHAN	58
	KKB dan CB	58
	Landasan HPP	59
BAB IX	KOMUNIKASI	61
	Pengertian Komunikasi	61
	Proses Komunikasi	62
	Komunikasi Organisasi	63
	Saluran Komunikasi dalam Organisasi	64
	Peranan Komunikasi Informasi	66
	Hambatan – hambatan terhadap Komunikasi Efektif	67
	Pedoman Komunikasi yang Baik	68
BAB X	MEMPERTAHANKAN	69
	Pentingnya Pemeliharaan	69
	Tujuan Pemeliharaan	70
	Asas-asas Pemeliharaan	70

	Pentingnya Kesejahteraan	70
	Tujuan Pemberian Kesejahteraan	72
	Jenis-Jenis Kesejahteraan	72
	keselamatan dan kesehatan kerja	75
	Maksud dan tujuan keselamatan dan kesehatan kerja	76
	Manfaat lingkungan kerja yang aman dan sehat	76
	Gangguan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja	77
	Strategi keselamatan dan kesehatan kerja	77
BAB XI	PEMBERHENTIAN KARYAWAN	79
	Pengertian pemberhentian	79
	jenis jenis pemberhentian/PHK	79
BAB XII	OUTSOURCING	84
	Pendahuluan	84
	Difinisi outsourcing	84
	Tujuan utama <i>outsourcing</i>	85

BAB I

PENGUPAHAN INSENTIF

Pendahuluan :

Evaluasi jabatan adalah : Dimasudkan adalah untuk menentukan upah atau gaji dasar bagi suatu jabatan.

Upah insetif adalah: merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Upah Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Sedangkan pengupahan insetip dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena memang prestasi kerjanya berbeda.

Jadi dengan adanya upah insetif bisa dua orang karyawan yang mempunyai jabatan sama bisa menerima upah yang berbeda karena prestasi kerjanya yang berbeda pula, sedangkan upa/ gaji dasar mereka adalah sama, tetapi prestasinya yang berbeda. Misalnya : Yang satu bekerja diatas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah (bonus) karena prestasi kerjanya.

Menurut Handoko (2002:176), menyatakan bahwa pengertian insentif adalah : “Perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan”. Pemberian intensif terhadap karyawan merupakan upaya untuk memelihara karyawan agar dapat bekerja lebih baik dan maksimal. Insentif juga dikatakan sebagai imbalan atas prestasi, semakin tinggi prestasi karyawan maka seharusnya perusahaan juga meberikan imbalan lebih kepada karyawanya

Sedangkan Pangabean (2002:93) Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas, insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Relevan dengan itu Hasibuan (2006:118) menyatakan insentif adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan atas suatu organisasi atau perusahaan.

Dengan demikian upah insentif adalah: merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang, karena uang masih tetap merupakan motivasi karyawan. Pengupahan insentif mempunyai pengertian yang terbatas, karena tidak mencakup banyak jenis perangsang yang ditawarkan kepada karyawan untuk melaksanakan kerja yang sesuai/ lebih dari standart kerja. Hal ini tidak

meliputi/termasuk : upah lembur, upah untuk waktu kerja, premi untuk tugas yang berbahaya.

Tujuan Upah insentif:

1. Meningkatkan produktifitas kerja karyawan
2. Untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Adapun pendapat menurut Hasibuan (2005:184-185) jenis-jenis insentif terbagi menjadi tiga, yaitu:

- a. Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala, atau medali.
- b. 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.
- c. Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

Program insentif yang efektif Sebuah system insentif biasanya akan memiliki kesempatan sukses yang lebih besar jika semua karyawan didalam organisasi diberi kesempatan berpartisipasi. Jika beberapa karyawan dikucilkan, mereka akan menjadi iri dan benci kepada orang- orang yang memiliki kesempatan memperoleh bayaran insentif ekstra, dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama secara maksimal.

Program insentif yang dirancang dengan baik akan berjalan karena program tersebut didasarkan pada dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik, yaitu : (1) Motivasi yang meningkatkan menyebabkan melejitnya kinerja. (2) Dan pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi.

Sayangnya, banyak program insentif yang dirancang secara tidak tepat, dan program tersebut akhirnya tersendat.

Sistem pengupahan insentif dapat berhasil apabila berapa sifat dasar yang harus diperhatikan. Sifat dasar tersebut adalah:

1. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan.
2. Penghasilan yang diterima Karyawan hendaknya langsung menaikkan penghasilan dan efisiensi
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin

4. Standart kerja hendaknya ditentukan secara hati – hati, sedangkan standart kerja yng terlalu tinggi/ rendah sama tidak baiknya.

Pemberian upah insentif dapat kita berikan kepada antara lain :

1. Bagian penjualan
2. Bagian produksi
3. Bagian pimpinan
4. Bagian karyawan umum

SISTEM UPAH INSETIF UNTUK KARYAWAN PRODUKSI. (BLUE COLLAR WORKERS)

Untuk karyawan produksi dimana hasil produksinya mudah diukur, maka berbagai system pengupahan yang bisa di gunakan adalah berdasarkan atas :

- A. Piece Rate (unit yang dihasilkan).
- B. Time bonuses (premi berdasarkan waktu).

A. Piece Rate (unit yang dihasilkan) dapat dibagi berdasarkan:

1. Strategi piece/ Work Plan (upah perpotongan Proporsional).

System ini menentukan waktu standart gunanya untuk melindungi karyawan kurang mampu berprestasi

Misalnya :

Waktu standart 8 jam, menghasilkan 100 unit. Upah perhari Rp. 3000,-

Maka tarip perpotong/unitnya = $3.000 : 100 = \text{Rp. } 30,-$

Pekerja A bisa menghasilkan 150 unit dalam 8 jam. Maka A akan mendapatkan upah = $150 \times \text{Rp. } 30,- = \text{Rp. } 4.500,-$

Dengan demikian maka upah insentifnya:

$\text{Rp. } 4500,- - \text{Rp. } 3000,- = \text{Rp. } 1.500,-$

Sedangkan pekerja B dalam 8 jam dapat menghasilkan 80 unit, maka ia tetap menerima upah minimal yaitu = $\text{Rp. } 3.000,-$

Cara ini untuk melindungi karyawan yang kurang mampu

2. Taylor Piece Work Plan (upah perpotong taylor)

Menurut system ini menentukan waktu standart dan membedakan dua macam upah (tarip) yaitu:

- a. Upah perpotong maksimum

Diberikan kepada karyawan yang dapat menghasilkan diatas waktu standart.

- b. Upah perpotong minimum

Diberikan kepada karyawan yang dapat menghasilkan di bawah waktu standart.

Misalnya: ditentukan waktu standart 8 jam menghasilkan 100 unit. Upah perpotong maksimum Rp. 40,- dan upah perpotong minimum Rp. 30,-. Kalau

karyawan A menghasilkan 150 unit dalam 8 jam kerja maka mendapatkan upah = $150 \times \text{Rp. } 40,- = \text{Rp. } 6000,-$

Sedangkan karyawan B menghasilkan 80 unit, maka akan mendapatkan upah = $80 \times \text{Rp. } 30,- = \text{Rp. } 2.400,-$

Keterangan: selisih yang besar ini dimaksudkan untuk memacu karyawan agar mereka bisa berkerja minimal sesuai dengan target/standart.

3. Group Piece Work Plan (upah perpotong kelompok)

Kadang – kadang dalam mengerjakan suatu produk diperlukan kerja sama dari beberapa karyawan.

Cara memecahkan dalam pengupahan yang demikian ini ialah:

- a. Menentukan standart untuk kelompok
- b. Mereka yang berada di atas standart kelompok akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan kali tarip per unit
- c. Sedangkan yang bekerja dibawah standart akan dibayar dengan jam kerja dikalikan deengan tarip per jam.

Contoh

Standart kelompok untuk 3 pekerja 100 unit perhari kerja (8jam. Tarip per unit Rp.100,- Tarip per jam untuk 3 pekerja ialah;

- A. Rp. 200,-
- B. Rp.175,-
- C. Rp. 150,-

Apabila kelompok menghasilkan 150 unit dalam 1 hari kerja (8 jam) maka 3 orang tersebut akan menerima upah seluruhnya. $150 \times \text{Rp. } 100,- =$	Rp. 15.000,-
Upah berdasarkan jam kerja untuk 3 orang A. $8 \times \text{Rp. } 200,-$ Rp. 1.600,- B. $8 \times \text{Rp. } 175,-$ Rp. 1.400,- C. $8 \times \text{Rp. } 150,-$ <u>Rp. 1.200,-</u> Premi	: <u>Rp. 4.200,-</u> Rp. 10.800,-

Cara pembagian selisih (premi)ada 2:

1. Dibagi sama rata
2. Cara lain ialah membagi premi berdasarkan imbangan nilai dari upah masing – masing jabatan

Cara 1

Masing – masing karyawan mendapatkan premi $\text{Rp. } 10.800 : 3 = \text{Rp. } 3.600,-$

Jadi pekerja A menerima upah $\text{Rp. } 1.600 + \text{Rp. } 3.600,- = \text{Rp. } 5.200,-$

Jadi pekerja B menerima upah Rp. 1.400 + Rp. 3.600,- = Rp. 5.000,-

Jadi pekerja C menerima upah Rp. 1.200 + Rp. 3.600,- = Rp. 4.800,-

Cara 2

Pekerja A menerima premi = $\frac{200}{525} \times \text{Rp. } 10.800,- =$	Rp. 4.114,28
Pekerja B menerima premi = $\frac{175}{525} \times \text{Rp. } 10.800,-$	Rp. 3.599,99
Pekerja C menerima premi = $\frac{150}{525} \times \text{Rp. } 10.800,- =$	<u>Rp. 3.085,71</u>
Jumlah =	Rp. 10.799,98

Jadi masing – masing menerima upah :

Pekerja A Rp. 1.600,- + Rp. 4.114,- = Rp. 5.714,- Pekerja B Rp. 1.400,- + Rp. 3.600,- = Rp. 5.000,- Pekerja C Rp. 1.200,- + Rp. 3.085,- = Rp. 4.285,-

B. Time Bonus (premi berdasarkan waktu)

1. Premi didasarkan atas waktu yang hemat.

System ini terdapat 3 metode, sedangkan perbedaan dari ketiga metode ini hanyalah terletak pada presentase premi yang diberikan.

a. Halsey plan

Cara ini besarnya presentase yang diberikan adalah 50% dari waktu yang hemat

Contoh

Waktu standart 8 jam kerja adalah 100 unit, tarip per unit Rp. 30,- dan tarip per jam Rp. 375,-	
Jadi per hari kerja Rp. 3.000,-	
Misalnya A menghasilkan 150 unit dalam satu hari kerja (8 jam) maka upah yang ia terima :	
Upah pokok (8 x Rp. 375,-)	Rp. 3.000,-
Premi = $150 - 100 (50\% \times \text{Rp. } 30,-)$	<u>Rp. 750,-</u>
Upah yang diterima	Rp. 3.750,-

2. Premi didasarkan atas waktu pengerjaan

System ini ada 2 metode yaitu:

a. Rown Plan

System ini juga menentukan waktu standart dan upah per jam. Bagi pekerja yang mengerjakan lebih cepat dari waktu standart diberi premi.

Soal: Waktu standart 8 jam menghasilkan 100 unit tarip per unit Rp. 30,- dan tarip per jam Rp. 3.000,-.

Sedangkan A dalam satu hari kerja menyelesaikan pekerja sebanyak 150 unit, maka upah yang diterima menurut system ini:	
Upah pokok	Rp. 3.000,-
Premi $\frac{150 - 100}{150} \times \text{Rp. 3.000,-}$	<u>Rp. 1.000,-</u>
Upah yang diterima	Rp. 4.000,-

b. Emerson Plan

Unruk system ini menggunakan indek efisiensi . indek efisiensi dibuat biasanya berdasarkan pengalaman.

Misalnya tabel indek efisiensi sebagai berikut:

<u>Indek efisiensi(%)</u>	<u>premi inisiatif(%)</u>
65	0
66 - 70	2
71 - 75	4
76 - 80	6
81 - 90	8
91 - 100	10
101 - 110	15
111 - 120	20
121 - 130	25
131 - 140	30
141 - 150	35

Soal waktu standart 8 jam menghasilkan 100 unitt tarip per unit Rp. 30,-
 Tarip per jam Rp. 375,-
 Pekerja A menghasilkan 150 unit.

Rumus indek efesiensi:

$$\text{Selisih dari standart dan hasil} + \frac{(\text{Hasil} - \text{standart})}{\text{Hasil}} 100\%$$

$$\text{Indek efisiensi} = (150-100) + \frac{(150 - 100)}{150} 100\% = 83,33\%$$

Jadi insentif 8%
Upah yang diterima;

Upah pokok	Rp. 3.000,-
Insetip 8% x Rp. 3.000,-	<u>Rp. 240,-</u>
Upah yang diterima	Rp 3.240,-

3. Premi berdasarkan waktu standart.

Gant task and bonus plan

Cara ini premi/insetif diberikan sebesar 20% dari waktu standart.

Waktu standart 8 jam hasil 100 unit, tarip per unit Rp. 30,- tarip per jam Rp. 375,-

Pekerja A menghasilkan 150 unit. Maka upah yang diterima :	
Upah pokok	Rp. 3.000,-
Insetif 20% x Rp. 3.000,-	<u>Rp. 600,-</u>
Upah yang diterima	Rp. 3.600,-

SISTEM UPAH INSENTIF UNTUK KARYAWAN BUKAN PRODUKSI (WHITE COLLER WOKER)

Bagi perusahaan hendaknya juga memberikan system upah insetif untuk bagian – bagian lain, untuk mencegah iri hati bagian lain.

System upah insetif untuk karyawan penjualan.

Maju tidaknya suatu perusahaan tergantung antara lain dari kemampuan perusahaan untuk menjual hasil produksinya. Kemampuan penjualan ikut dipengaruhi karyawan bagian penjualan. Seorang karyawan yang bersemangat, antusias didalam menjalankan pekerjaannya akan berpengaruh terhadap penjualannya. Sedangkan usaha untuk menimbulkan semangat/antusias ini bisa ditempuh antara lain dengan memberikan insetif finansil.

Masalah yang berhubungan dengan insetif penjualan.

Pengembangan insetif financial untuk para tenaga penjual (selesman) adalah cukup sulit karena prestasi mereka sering dipengaruhi oleh faktor ekstern yang di luar kekuasaan mereka.

Factor – factor ekstern di luar kekuasaan mereka itu adalah :

- Kondisi ekonomi dan keadaan musim
- Persaingan dan perbuatan selera konsumen

Oleh karena itu dalam mengembangkan system pengupahan insetif untuk selesman, pihak menejemen perlu mempertimbangkan terhadap usaha yang telah memberikan hasil penjualan yang langsung.

Jenis – jenis system upah insetif untuk karyawan penjualan:

1. Pada umumnya para selesman digaji dalam jumlah tertentu, selama satu periode waktu(bulanan)
2. Dibayar sesuai dengan hasil penjualan.

3. Kombinasi dari keduanya yaitu ada gaji tetap dan gaji variable (yaitu berupa komisi).

Keberatan – keberatan kalau perusahaan memberikan gaji berdasarkan hasil penjualan (komisi langsung) artinya penghasilan yang diterima selesman semata – mata didasarkan atas penjualan yang bisa direalisasikan.

Sedangkan keberatannya adalah :

1. Para selesman akan lebih menekankan pada volume penjualan dari pada laba (kecuali kalau penghasilan dihubungkan dengan laba).
2. Selesman akan sangat tergantung pada perusahaan dan hanya sedikit loyalitas kepada perusahaan.
3. Servis kepada konsumen sering diabaikan
4. Penghasilan selesman sering meningkat sangat tinggi dalam periode makmur

Insentif untuk tenaga manajerial / pimpinan.

Insentif untuk tenaga manager harus dirancang untuk mendorong semangat kerja, loyalitas kepada perusahaan dan mampu mendorong pemanfaatan tenaga dan kemampuan mereka dalam perusahaan.

Tujuan khusus yang ingin dicapai antara lain:

- Peningkatan keuntungan.
- Penurunan biaya produksi.
- Perbaikan kerja sama
- Melealisasikan tingkat pertumbuhan perusahaan yang memuaskan yaitu bisa menyediakan calon – calon tenaga pimpinan di kemudian hari.

Jumlah yang bisa diberikan, sebenarnya tidak ada suatu jumlah yang tepat untuk semua perusahaan. Dari penelitian yang dilakukan oleh Cystal, ia menyerahkan bahwa besarnya insentif adalah berkisar antara 50 s/d 60% dari gaji bulanan.

Macam – macam bentuk insentif untuk tenaga manajerial antara lain;

1. Bonus dalam bentuk kas (cas bonuses) yang diberikan atas dasar laba atau prestasi kerja individual. Bentuk insentif paling umum diberikan untuk para eksekutif
2. Stock Options.
Yaitu hak untuk memberi sejumlah saham pada harga tertentu dan pada periode tertentu. Harga saham biasanya ditawarkan dibawah harga pasar. Selisih harga ini merupakan bonus (premi/insentif) yang diterima oleh pimpinan.
3. Phantom stock plans
Cara ini para pimpinan tidak benar – benar menerima saham tetapi hanya dicatat rekeningnya nilai saham perusahaan pada harga pasar. Setelah beberapa waktu tertentu para pimpinan akan menerima premi/insentif sebesar kenaikan nilai saham menurut harga pasar.

UPAH INSENTIP UNTUK SELURUH KARYAWAN

Kadang – kadang perusahaan disamping membuat berbagai system upah insentip untuk kelompok – kelompok karyawan tertentu, juga membuat system pengupahan insentip yang berlaku untuk seluruh karyawan, diantara berbagai system upah insentip ini adalah:

1. Stock ownership plan (pemilikan saham)

Pada cara ini karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan, sehingga kemajuan perusahaan akan menjadi kemajuan pula bagi mereka akan lebih antusias dalam bekerja, sebab mereka akan bisa menikmati pula keuntungan kalau deviden nanti dibagikan.

2. Profit sharing (pembagian laba)

Dimana karyawan akan menerima bagian keuntungan dari keuntungan perusahaan. Premi yang berupa bagian keuntungan biasanya dibayarkan tunai akhir tahun atau bisa juga ditunda pembayarannya sampai karyawan pensiun.

BAB II

LINGKUNGAN KERJA

Pengertian dan Arti Pentingnya

Sebagaimana kita ketahui bahwa semangat dan kegairahan kerja para karyawan dalam melaksanakan tugas – tugas dipengaruhi oleh banyak factor. Factor – factor tersebut antara lain: Jumlah dan kompensasi yang diberikan, penempatan yang tepat, latihan , rasa aman dimasa depan, mutasi, promosi, lingkungan kerja dan masih banyak factor lain.

Lingkungan kerja adalah keadaan di mana tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah/kerasan, dan lain sebagainya.

lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas fisik dan nonfisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha pengembangan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang segar, nyaman, dan memenuhi standart kebutuhan layak akan memberikan kontribusi terhadap kenyamanan karyawan dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja nonfisik yang meliputi keramahan sikap para karyawan, sikap saling menghargai diwaktu berbeda pendapat, dan lain sebagainya adalah syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran karyawan yang akhirnya bisa membina kinerja mereka secara terus-menerus.

Sedangkan lingkungan kerja juga penting dan besar pula pengaruhnya terhadap semangat kerja karyawan, tetapi banyak perusahaan yang sampai saat ini kurang memperhatikan factor ini. Misalnya soal music yang merdu, meskipun kelihatannya remeh, tetapi ternyata besar pengaruhnya terhadap efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, karena hal ini dapat mengurangi rasa kelelahan dalam pekerja.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapatlah dimengerti bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap semangat dan kegairahan kerja. Sedangkan yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah: Segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas –tugas yang dibebankan.

Factor – factor yang termasuk lingkungan kerja.

Sedangkan yang termasuk factor – factor yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja serta besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja.

Factor – factor tersebut antara lain:

- | | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|
| - Pewarnaan | - Musik | - Saling menghargai |
| - Kebersihan | - Keamanan | |
| - Pertukaran udara/ ventilasi | - Kebisingan | |
| - Penerangan | - Keramahan | |

Pewarnaan

Kita ketahui bahwa warna dapat berpengaruh dalam diri manusia kita perhatikan misalnya warna – warna cerah (hijau, kuning, merah, dan sebagainya). Pada umumnya lebih disukai oleh anak – anak.

Demikian pula warna orange akan dapat merangsang orang untuk makan lebih lahap.

Masalahnya sekarang bagaimana memanfaatkan warna – warna tersebut dalam perusahaan, dalam arti apa yang dapat mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan. Untuk ruang kerja hendaknya dipilih warna – warna yang dingin atau lembut. Misalnya: Coklat muda/ krem, abu - abu muda, hijau muda dan sebagainya. Sedangkan warna putih ini banyak digunakan karena netral dan relative biayanya murah. Disamping itu warna putih dapat memberikan kesan ruangan yang sempit menjadi tampak lebih luas dan bersih serta membantu pekerja yang memerlukan ketelitian.

Lingkungan yang Bersih dapat Mempengaruhi Semangat dan Kegairahan Kerja

Dalam masyarakat terkenal suatu ungkapan yaitu kebersihan adalah pangkal kesehatan. Dalam Hadis Nabi dikemukakan antara lain “Kebersihan adalah sebagian dari iman”. Dalam setiap perusahaan hendaknya selalu menjaga kebersihan lingkungan, sebab selain hal ini mempengaruhi kesehatan kejiwaan seseorang.

Bagi seseorang yang normal maka lingkungan kerja yang bersih pasti akan menimbulkan rasa senang. Dan rasa senang akan dapat mempengaruhi seseorang untuk bekerja lebih bersemangat dan lebih bergairah. Bayangkan apabila kita bekerja pada satu tempat yang penuh debu dan bau yang tidak enak, dan apalagi pekerjaan kita perlu konsentrasi yang tinggi. Maka kita tidak krasan/tidak betah ditempat kerja tersebut.

Penerangan yang Cukup tetapi tidak Menyilaukan

Dalam hal penerangan disini bukanlah terbatas pada penerangan listrik, tetapi termasuk juga disini penerangan matahari. Dalam melaksanakan tugas sering kali karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi bila pekerjaan yang dilakukan memerlukan ketelitian.

Untuk melakukan penghematan biaya maka dalam usaha mengadakan penerangan hendaknya diusahakan dengan sinar matahari. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan kesempatan masuknya sinar matahari dengan menggunakan kaca – kaca pada jendela, plapon serta dinding, tetapi harus dijaga bahaya sinar matahari yang masuk hendaknya jangan menimbulkan silau ataupun udara yang pengap.

Apabila suatu ruangan membutuhkan penerangan lampu maka ada dua hal yang harus diperhatikan, yaitu biaya dan pengaruh lamputersebut terhadap orang yang sedang bekerja. Pada saat ini pada lampu neon misalnya, dapat menimbulkan penerangan yang kuat dan menghemat watt.

Pertukaran Udara yang Baik Menyehatkan Badan

Pertukaran udara yang cukup terutama dalam ruang kerja sangat diperlukan apalagi bila dalam ruangan tersebut penuh karyawan. Pertukaran udara yang cukup ini akan menyebabkan kesegaran fisik dari para karyawan. Sebaliknya pertukaran udara yang kurang akan dapat menimbulkan rasa pengap sehingga mudah menimbulkan kelelahan dari para karyawan.

Untuk menimbulkan pertukaran udara yang cukup maka pertama – tama yang harus diperhatikan adalah ventilasi. Ventilasi ini harus cukup lebar terutama pada daerah – daerah yang panas seperti Jakarta, Semarang, Surabaya dan sebagainya. Ventilasi yang lebar ini akan menimbulkan pertukaran udara yang baik sehingga dapat menyehatkan badan. Akan tetapi bila terlalu banyak ventilasi dapat menimbulkan hembusan angin yang terlalu kuat sehingga akan banyak karyawan yang jatuh sakit.

Selain ventilasi konstruktur gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai plafon tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang banyak dari pada gedung yang mempunyai plafon rendah. Selain itu maka luas ruangan apabila dibandingkan dengan jumlah karyawan yang bekerja, akan mempengaruhi pula pertukaran udara yang ada.

Bagi perusahaan yang merasa pertukaran udaranya kurang bisa menggunakan kipas angin, air condition (AC) dan sebagainya. Memang dengan menggunakan AC pada tempat – tempat yang udaranya kepengapan menimbulkan kesejukan sehingga dapat mengurangi kelelahan. Oleh karena itulah pada perusahaan atau instansi pemerintah banyak yang telah menggunakan AC pada ruang kerjanya. Tapi penggunaan AC ini ada juga efek negatifnya sebab ada karyawan yang alergi terhadap AC, juga dalam ruang tersebut banyak karyawan yang merokok justru kurang baik untuk kesehatan.

Musik yang Mengalun Merdu Menimbulkan Suasana Gembira

Dalam sebuah berita di surat kabar dikemukakan bahwa berdasarkan hasil penelitian, maka ayam akan dapat bertelur lebih banyak apabila diperdengarkan music – music tertentu. Lepas dari benar tidaknya hasil penelitian tersebut, maka dari berita tersebut dapatlah ditunjukkan bahwa binatang saja dapat terpengaruh oleh music, apalagi manusia. Bahwa music berpengaruh pada kejiwaan seseorang sudah sama kita akui. Seseorang yang berbaris dengan mengikuti irama gendrang, akan kurang kelelahannya dan menjadi lebih tegap jalannya apabila dibandingkan dengan tanpa diiringi gendrang. Meskipun demikian dalam perusahaan bila music yang

diperdengarkan tidak menyenangkan, maka lebih baik tanpa music sama sekali. Sebaliknya bila music yang diperdengarkan menyenangkan, maka music ini akan menimbulkan suasana gembira yang mana berarti akan mengurangi kelelahan dalam bekerja.

Timbul pertanyaan disini yaitu bagaimana music yang menyenangkan tersebut? Music yang menyenangkan tergantung kesenangan tersebut? Music yang menyenangkan tergantung penggemarnya. misalnya music ciptaan Beethoven atau Mozart, meskipun merupakan music yang bermutu, tetapi bagi pendengar yang kebetulan pekerja kasar di Indonesia mungkin kurang dapat dinikmati. Hal ini lain bila yang diputar lagu dangdutnya Roma Irama.

Sebenarnya dalam hal music selain dipikirkan yang menyenangkan, maka harus juga diperhatikan pengaruhnya terhadap pekerjaan. Sebab ada music yang sesuai dengan para karyawan tetapi justru pengaruhnya terhadap pekerjaan adalah negatif. Misalnya anda ingin meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan dengan memperdengarkan music. Berdasarkan penelitian maka music yang disenangi adalah music gamelan. Memang lagu – lagu gamelan tersebut menyenangkan mereka, tetapi karena iramanya lambat maka pekerjaanpun menjadi lambat sesuai dengan irama tersebut sehingga produktivitas menurun.

Jaminan Terhadap Keamanan Menimbulkan Ketenangan

Rasa aman akan menimbulkan ketenangan dan ketenangan akan mendorong semangat kegairahan kerja karyawan. Rasa aman ini pada umumnya yang dimaksud adalah rasa aman dimasa depan. Sehingga dengan demikian untuk menimbulkan rasa aman dimasa tersebut perlu adanya jaminan masa depan, misalnya dengan pensiun.

Tetapi yang dimaksud disini adalah keamanan yang dapat dimasukkan dalam lingkungan kerja. Dalam hal ini maka terutama adalah keamanan terhadap milik pribadi dari karyawan. Misalnya sebagian besar dari karyawan perusahaan datang dengankendaraan sendiri taitu sepeda, sepeda motor, maupun scooter. Pada saat bekerja karyawan yang bekerja tidak dapat mengawasi kendaraanya secara langsung.

Apabila tempat kendaraan tersebut tidak aman dan sering terjadi pencurian, maka hal ini akan dapat menimbulkan kegelisahan pada waktu melaksanakan tugas. Keadaan ini menyebabkan semangat dan kegairahan kerja menurun, konsentrasi kurang dan sebagainya. Akibat ini semua, maka produktivitas kerja menurun dan kerusakan makin bertambah. Oleh karena itulah penjagaan keamanan kendaraan dari pencurian dan kerusakan harus benar – benar diperhatikan.

Sebenarnya milik yang paling berharga bukanlah harta benda tetapi justru keamanan pribadi. Keamanan terhadap keselamatan diri sendiri bagi setiap karyawan adalah hal yang sangat penting. Keamanan terhadap keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan hanya terbatas pada keselamatan kerja. Misalnya bagi

seorang pekerja yang bertugas mengelas harus diberikan alat pelindung untuk melindungi terhadap keselamatan matanya.

Sebenarnya tentang keselamatan kerja ini sudah ada peraturannya, dimana setiap perusahaan harus mematuhi, artinya setiap perusahaan harus menyediakan alat keselamatan kerja, melatih penggunaannya serta mengharuskan bagi setiap pekerja/karyawan untuk memakainya. Tapi dalam prakteknya di Indonesia saat ini (tahun 1982), selain banyak perusahaan yang tidak mematuhi peraturan tersebut, karyawan itu sendiri sering mengabaikannya. Misalnya dalam perusahaan pengelasan meskipun perusahaan tersebut telah menyediakan alat untuk keselamatan serta telah pula melatihnya, tetapi karyawan tersebut ternyata banyak yang tidak mau menggunakan. Mungkin karena pertimbangan praktis, kesemburan manusia kekurangsadaran akan arti pentingnya. Keamanan di sini sebenarnya bisa lebih luas dari pada itu semua sehingga termasuk di sini konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Konstruksi gedung yang sudah tua tanpa adanya perbaikan sehingga sewaktu – waktu dapat runtuh berarti dapat membahayakan karyawan yang sedang bekerja. Bekerja dalam keadaan tempat yang demikian tentu akan menimbulkan kegelisahan, yang mana akan dapat mempengaruhi pekerjaannya.

Kebisingan Mengganggu Konsentrasi

Siapa pun juga tidak senang mendengar suara yang bising, Karena kebisingan merupakan gangguan terhadap seseorang. Dengan adanya kebisingan ini konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan tentu akan menimbulkan kerugian.

Kebisingan yang terus menerus mungkin menimbulkan kebiasaan, sehingga kebisingan tersebut tidak dirasakan sebagai gangguan. Tetapi keadaan ini tidak terjadi pada setiap orang. Disamping itu untuk pekerjaan – pekerjaan tertentu yang perlu konsentrasi maka kebisingan ini merupakan gangguan yang harus diperhatikan. Misalnya seorang sedang mengedit sebuah naskah, dan atau arsitektur sedang merencanakan gambar atau juga apoteker, akan dapat mengganggu konsentrasi mereka.

Oleh karena itu maka setiap perusahaan hendaknya dapat menghilangkan kebisingan tersebut, setidaknya – tidaknya mengurangi kebisingan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan alat peredam suara atau bilamana mungkin mengusahakan sedemikian rupa sehingga kebisingan menjadi berkurang. Misalnya suatu perusahaan yang menggunakan mesin diesel yang bunyinya sangat keras, maka dapat menempatkan mesin disel yang bunyinya sangat keras, maka dapat menempatkan mesin disel tersebut di bawah tanah.

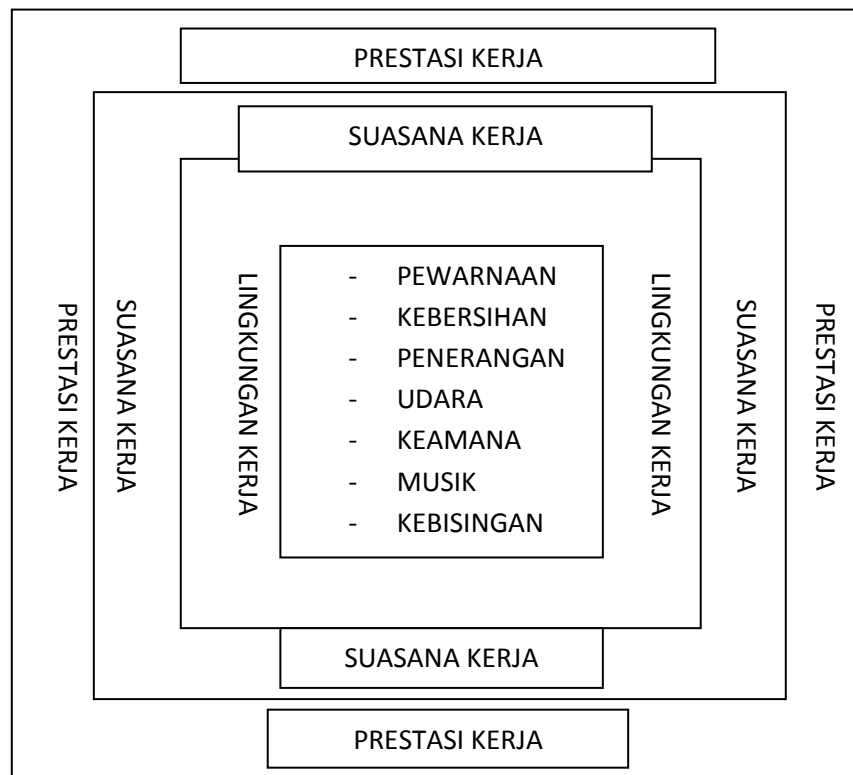
Tetapi bilamana kebisingan tersebut tidak dapat dikurangi, maka hendaknya perusahaan memperhatikan pekerjaan – pekerjaan tertentu yang mungkin dapat dikurangi gangguannya. Hal ini dapat dilaksanakan dengan jalan memberikan tempat yang terpisah sehingga kebisingan tersebut tidak begitu mengganggu.

Misalnya dalam suatu pekerjaan karoseri kendaraan bermotor suara bising itu sulit dihilangkan. Yang dapat dilakukan adalah untuk bagian administrasi dan bekel ditempatkan pada tempat tersendiri yang diberi penyekat sehingga suara bising tidak begite terdengar.

Sebenarnya kebisingan yang terus menerus akan menimbulkan perasaan tergantung menjadi berkurang. Meskipun demikian kemungkinan dapat menimbulkan terganggunya kesehatan. Misalnya kebisingan dapat menimbulkan rusaknya telinga, dan bila mana biaya pengobatan menjadi tanggung jawab perusahaan maka berarti menambah beban biaya.

Kebisingan juga menimbulkan gangguan kepada tetangga – tetangganya, sehingga menimbulkan reaksi yang kurang menyenangkan. Oleh karena itu bagaimana juga kebisingan haruslah diusahakan supaya berkurang, kalau seandainya usaha untuk menghilangkan sama sekali tidak dapat dilaksanakan.

Gambar II
HUBUNGAN ANTARA LINGKUNGAN KERJA
DAN PRESTASI KERJA



BAB III INTEGRASI

Pengertian Arti pentingnya.

Integrasi dalam MSDM artinya: Pemaduan antara sumber daya manusia dengan organisasi. Seorang karyawan harus bersedia meleburkan dirinya dengan organisasi agar menghasilkan tindakan yang efektif. Jadi setelah kita memperoleh tenaga kerja, melatih dan memberikan kompensasi kepada mereka, maka nampaknya tugas manajer Sumber Daya Manusia sudah selesai. Namun pada dasarnya adalah belum selesai karena misalnya dalam pengupahan/penggajian.

Bukankah apabila para karyawan sudah diberi upah, seharusnya mereka senang? Jawaban dari pertanyaan ini adalah tidak, ternyata tidak selalu, seorang yang sudah digaji cukup tinggi, kemudian merasa puas dengan pekerjaannya.

Banyak sekali factor yang menyebabkan seorang merasa puas bekerja pada suatu organisasi, Karena itulah fungsi di dalam integrasi ini kita berusaha agar karyawan tidak hanya mampu bekerja sama tetapi juga mau melakukan kerja sama, atau bisa dikatakan kita harus bisa menyesuaikan diri/menyelaraskan yaitu antara keinginan karyawan dengan tujuan organisasi/perusahaan.

Dalam penyesuaian kebutuhan karyawan dan kebutuhan organisasi sering kali terjadi perselisihan/konflik, dengan adanya perselisihan maka harus segera diatasi oleh Manager. Kegiatan – kegiatan manajerial dalam hubungan ini disebut hubungan manusiawi. Penyesuaian ini hanya bisa dilakukan: kalau kita bisa memahami sifat para karyawan, apa yang menjadi dorongan mereka untuk bekerja sebaik – baiknya, bagaimana kita memotivasi para karyawan agar mau melakukan pekerjaan yang telah diserahkan kepadanya dengan sebaik – baiknya. Persoalan – persoalan inilah yang harus dipecahkan dalam fungsi integrasi. Dengan demikian kita perlu memahami tingkah laku manusia dan factor yang mempengaruhi/mendorongnya. Jadi Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, Kedisiplinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining.

Jadi 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. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

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 kerjasama yang baik dan saling menguntungkan

HAKEKAT KEBUTUHAN MANUSIA

Pengamatan perilaku seseorang, pemahamannya dan untuk mempengaruhi demi tujuan tertentu ada tiga masalah berlainan. Untuk mengerti dan mempengaruhi perilaku manusia kita perlu mengetahui kebutuhan – kebutuhan manusia. Sebagian ahli Psikologi sepakat bahwa perilaku manusia itu tersusun dari banyak unsure yang berhubungan sehingga menghasilkan suatu tingkatan keseimbangan tertentu yang nyata.

Kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan menjadi tiga kategori:

1. Kebutuhan fisiologis (jasmani)

Kebutuhan ini sering disebut primer yaitu kebutuhan – kebutuhan yang timbul dari daya upaya untuk mempertahankan hidup, seperti: makan, minum, udara, tempat tinggal, istirahat, seks. Menurut model “Manusia Ekonomis” menganggap bahwa kebutuhan – kebutuhan semacam ini adalah satu – satunya kebutuhan manusia. Di samping itu untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan dasar dan fundamental ini, orang harus juga meyakini bahwa kebutuhan itu akan terus dipuaskan dan dipenuhi. Dengan demikian, keterjaminan adalah suatu kebutuhan penting yang mempunyai prioritas tinggi bagi sebagian besar orang.

2. kategori social

Dalam kategori ini terdapat kebutuhan – kebutuhan: hubungan fisik dan pergaulan (sosial), cinta dan kasih sayang dan rasa diterima.

Sebagian orang suka berteman dan ingin hidup bersama orang lain. Namun hubungan fisik tidaklah cukup. Manusia merasakan suatu kebutuhan untuk cinta dan kasih sayang paling tidak dari beberapa manusia. Dengan demikian kita membentuk dan memelihara ikatan – ikatan keluarga dan persahabatan, hubungan yang sering kali sangat dipengaruhi oleh kebijakan dan kebiasaan organisasi yang memperkerjakan.

Selain hubungan fisik dan kasih sayang, manusia membutuhkan penerimaan oleh pertalian beberapa kelompok. Telah lama dicatat bahwa masyarakat modern cenderung membentuk lebih banyak kelompok dan bahwa seorang biasanya merupakan anggota dari banyak kelompok. Kebutuhan akan sikap masyarakat yang menerima dan menyetujui kepribadian seseorang juga tercermin dari factor – factor seperti: Gaya, mode, tradisi, adat istiadat, dan kode etik. Hal itu merupakan suatu kebutuhan yang kuat dan menjadi salah satu sendi dari setiap masyarakat yang terorganisasi.

3. Kebutuhan Egoistik

Kebutuhan ini berasal dari kebutuhan untuk memandang ego atau diri sendiri dalam suatu cara tertentu. Diantara kebutuhan egoistic yang dapat ditemukan adalah sebagai berikut: pengarahan, kekuasaan, kebebasan, dan prestasi. Misalnya jika seseorang menerima promosi untuk menjadi penyelia, untuk memuaskan kebutuhan egonya dia harus meninggalkan persahabatan dengan banyak teman lama, sehingga tidak memuaskan kebutuhan social, melainkan memuaskan kebutuhan sendiri.

Perkembangan kedewasaan seringkali berbarengan dengan bertumbuhnya kebutuhan akan kekuasaan. Kemungkinan besar, kekuasaan merupakan

kelanjutan dari kebutuhan akan penghargaan dan dengan sasaran terakhir untuk mencapai otonomi dan kebebasan.

Banyak ahli psikolog berpendapat bahwa kebutuhan manusia yang paling tinggi adalah kebutuhan untuk berprestasi atau perwujudan diri (self esteem) mereka.

Model model hirarhi Kebutuhan Manusia yang dikemukakan oleh para ahli psikologi organisasi

Para ahli psikologi organisasi mengemukakan beberapa model untuk mempelajari tingkah laku manusia. Diantara penulis psikologi organisasi yang terkenal antara lain :

1. Hirarki kebutuhan Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy)

Inti teori Maslow ialah bahwa kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hirarki. Tingkat kebutuhan yang paling rendah ialah kebutuhan fisiologis dan tingkat yang tertinggi ialah kebutuhan akan perwujudan diri. Sedangkan kebutuhan tersebut didefinisikan sebagai berikut :

a. Kebutuhan psikologis dasar (Fisiologis)

Contohnya kebutuhan akan makan minum, tempat tinggal , sandang, istirahat ,udara yang bebas.

b. Keselamatan dan keamanan (Safety and security).

Kebutuhan akan kebebasan dari ancaman, yakni aman dari ancaman kejadian atau lingkungan.

c. Cinta (kasih sayang) dan keterkaitan

Kebutuhan akan teman, dia ingin diterima oleh rekan rekannya , saling berinteraksi dan cinta.

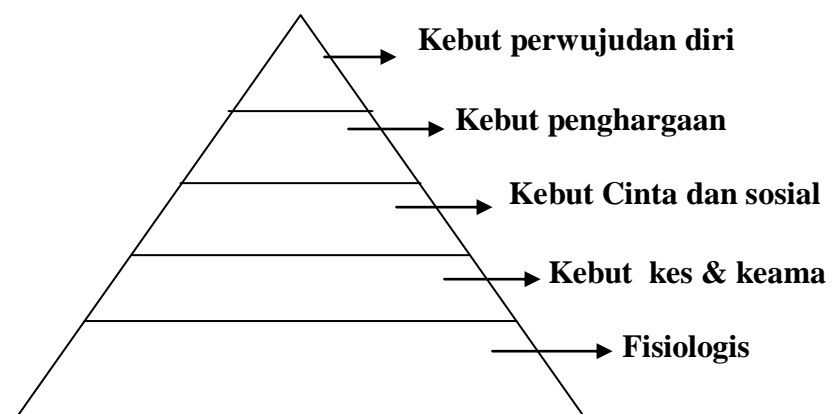
d. Penghargaan/harga diri (esteems)

Kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.

e. Perwujudan diri (Self actualisation)

Kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan memaksimalkan penggunaan kemampuan, keahlian dan potensi.

Kalau di gambarkan Hirarki kebutuhan manusia menurut Maslow sebagai berikut :



Teori Maslow mengasumsikan bahwa kebutuhan tingkat pertama merupakan kebutuhan untuk kelangsungan hidup, sedangkan orang berusaha memenuhi yang lebih pokok fisiologis sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Orang-orang harus bekerja untuk memenuhi kebutuhan fisiologisnya, tetapi apabila kebutuhan ini telah terpenuhi mereka ingin memenuhi kebutuhan yang lain. Tingkat kebutuhan selanjutnya yang cenderung mendominasi adalah kebutuhan rasa aman dan keselamatan (*safety and security needs*). Proses timbulnya kebutuhan ini adalah sebagai berikut : setelah memenuhi kebutuhan fisik yang pokok hari ini, orang ingin adanya jaminan tertentu bahwa kebutuhan itu dapat dipenuhi esok dan hari-hari selanjutnya. Mereka menginginkan keamanan fisik dan juga jaminan ekonomi. Keamanan itu pada dasarnya merupakan jaminan bahwa kebutuhan primer dapat dipenuhi esok hari dan sedapat mungkin untuk hari-hari selanjutnya. Dengan demikian, dalam kenyataan kebutuhan tingkat kedua berkaitan dengan kebutuhan tingkat pertama.

Jadi kalau kebutuhan fisiologis cukup terpuaskan dengan baik, akan muncul kebutuhan yang kedua, orang itu lupa bahwa dia tadinya kelaparan, dan sekarang mulai risau dengan suatu kebutuhan yang tadinya kurang penting. Kebutuhan ini adalah kebutuhan akan keselamatan dan keamanan. Tingkah laku manusia termotivasi/terdorong oleh kebutuhan yang belum terpuaskan, dan bukan oleh kebutuhan yang sudah dipuaskan. Keinginan untuk keselamatan dan keamanan ini bisa terpenuhi misalnya dengan adanya masyarakat yang teratur, kemantapan pekerjaan, asuransi, agama/kepercayaan.

Setelah kedua jenis kebutuhan ini sudah terpuaskan maka timbulah ketiga jenis kebutuhan lainnya yang lebih tinggi tingkatannya. Kebutuhan akan cinta merupakan kebutuhan untuk disayang dan menyayang, berkumpul dengan orang lain. Kebutuhan untuk dihargai menyangkut masalah tentang penghargaan sosial. Pernyataan diri dan harga diri. Dengan terpenuhinya kebutuhan akan penghargaan, rasa percaya diri, perasaan berharga dan mampu akan semakin besar, kebutuhan yang terakhir menurut urutan di atas adalah *Self Actualisation*, menunjukkan keinginan untuk mewujudkan dirinya. Perwujudan diri ini ditujukan dari prestasinya dan kemampuan untuk melaksanakan ide idenya.

2. Menurut Douglas MC Gregor.

Dia mendasarkan diri pada kenyataan bahwa manusia sering merupakan makhluk yang kontradiktif. Para ahli ilmu jiwa telah lama diherankan dan dibingungkan oleh tingkah laku manusia yang sering bertentangan satu sama lain.

- Manusia sering nampak sebagai makhluk yang lemah lembut, simpatik dan penyayang tetapi pada waktu yang sama.
- Bisa memiliki kecenderungan untuk bersikap kejam kasar, tidak berperasaan, bengis, benci dan suka mengganggu.

Jika kita termasuk kelompok yang pertama maka kita hanya memerlukan sedikit pengaturan dari luar, tetapi kalau kita termasuk kelompok yang ke dua maka kita haruslah bisa mengendalikan diri kita sendiri dan dikendalikan oleh masyarakat.

Dengan menggunakan fenomena tersebut sebagai dasar kemudian ia melakukan pengamatan terhadap praktek praktek yang dilakukan oleh manajer tradisional. Dari pengamatan itu ia berpendapat bahwa nampaknya para manajer tradisional bekerja dengan menganut berbagai anggapan yang ia beri nama “Teori X” yaitu :

1. Rata rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
2. Karena sikap dasar yang tidak suka terhadap pekerjaan ini maka para karyawan perlu diatur, diawasi dan dipaksa, kalau perlu dengan ancaman hukuman, untuk menjalankan pekerjaan sebaik baiknya.
3. Rata rata manusia lebih suka untuk diarahkan, ia lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan kemampuan diatas segalanya.

Mc Gregor sendiri tidak sepakat seluruhnya dengan teori X tersebut, maka ia dengan menggunakan dasar dari penelitian psikologis dan sosial maka ia mengemukakan teori yang berlawanan dengan teori X yaitu teori Y yang intinya sebagai berikut :

1. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun untuk beristirahat.
2. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.
3. Rata rata manusia belajar, dibawah kondiri yang layak , tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.
4. Kemampuan untuk melakukan kreatifitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi yuntuk memecahkan persoalan – persoalan organisasi adalah tersebar luas dan bukan sempit dalam masyarakat.
5. Dibawah kondisi kehidupan industri modern, kemampuan intelektual dari rata-rata manusia hanyalah dimanfaatkan sebagian saja.

Jika kita menerima model yang diajukan Mc Gregor, maka praktek praktek menejemennya akan berciri seperti :

1. Peniadaan jam pencatat kehadiran pegawai.
2. Fleksitime (waktu lues)
3. Dilakukannya job enrichment (pemerayaan pekerjaan).
4. Manajemen berdasarkan sasaran dimana para bawahan menentukan sasaran dan menilai penyelesaian mereka sendiri.
5. Dilakukan pengambilan keputusan yang lebih demokratis dan partisipasi terhadap masalah yang bersangkutan dengan lingkungan organisasi.

Semuanya jelas didasarkan pada konsep kemampuan yang tersebar luas dalam populasi dan kepercayaan terhadap setiap orang untuk berperilaku dengan cara yang bertanggung jawab. Dengan demikian jelas bahwa orang yang merasakan kebutuhan kebutuhan dari tingkatan yang lebih tinggi, seperti penghargaan dan

perwujudan diri mungkin akan berperilaku dengan cara yang serupa dengan yang dicakup dalam model teori Y.

3. Menurut Cris Argyris dengan memandang Manusia Dewasa

Walaupun manusia dibentuk pada saat lahir dengan semua kebutuhan Cris Argyris menekankan bahwa perkembangan dari titik itu pada hakekatnya kearah kedewasaan (maturity). Dia mengusulkan beberapa dimensi kedewasaan dimana orang akan berkembang untuk mencapai kesehatan mental yang baik.

Pada awal dari rangkaian ini, yaitu pada saat proses pendewasaan baru dimulai ada 7 sifat yaitu :

1. Pasif
2. Tergantung.
3. Tak sadar diri.
4. Bersifat lebih rendah.
5. Mempunyai prospektif waktu yang baik.
6. Mempunyai minat yang dangkal dan sambil lalu.
7. Mampu berperilaku hanya beberapa cara.

Dipihak lain untuk menuju dewasa, sifat sifat yang dipunyainya :

1. Aktif.
2. Kebebasan.
3. Banyak kemampuan.
4. Pengembangan minat yang dalam.
5. Kesadaran akan pengendalian atas diri sendiri.
6. Perspektif yang lebih jauh.
7. Cita-cita untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.
8. Kemampuan untuk berperilaku dalam banyak memuaskan kebutuhan.

4. Teory Frederich Herberg

Frederich Hersberg mengemukakan suatu teori yang berhubungan langsung dengan kepuasan kerja yang didasarkan pada penelitian bersama . Dari hasil penelitian dikembangkan suatu gagasan bahwa ada serangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaanya atau disebut metode 2 faktor :

1. Rangkaian kondisi pertama disebut “ Fakkor motivator “.

Menurut Hersberg factor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik yaitu terdiri dari :

- a. Pekerjaan itu sendiri.
- b. Penghargaan.
- c. Prestasi.
- d. Promosi.
- e. Tanggung jawab.

Hal ini semua sumber utama motivasi.

2. Rangkaian kondisi kedua disebut “ Faktor Hygiene “.
Sedangkan factor Hyfiene merupakan factor kedua yang dapat menimbulkan rasa tak puas kepada pegawai yaitu terdiri dari :
 - a. Kebijakan dan administrasi perusahaan.
 - b. Kepenyelaaan (Supervisor).
 - c. Hubungan antar pribadi.
 - d. Kondisi kerja.
 - e. Status.
 - f. Rasa aman dalam bekerja.
 - g. Upah.

BERBAGAI KEINGINAN KARYAYWAN

Berbagai jenis kebutuhan manusia (Human needs) akan dicerminkan dari berbagai keinginan para karyawan terhadap pekerjaannya.

Meskipun keinginan ini bisa bermacam – macam, beberapa keinginan (wants) berikut ini merupakan berbagai keinginan yang umumnya dinyatakan sebagai berikut:

1. Gaji atau upah yang baik, gaji bisa dipakai untuk memuaskan kebutuhan fisiologis, social, maupun egoistis, karena itu tidak heran kalau banyak atau bahkan sebagian besar karyawan menginginkan gaji yang tinggi dari pekerjaannya.
2. Pekerjaan yang aman secara ekonomis.
Yaitu pekerja ajeg merupakan salah satu harapan para karyawan.
3. Rekan kerja yang kompak.
Keinginan ini merupakan cermin dari kebutuhan social.
4. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan.
Keinginan ini berasal dari kebutuhan egoistic yang bisa diwujudkan dengan pujian, hadiah, diumumkan kepada rekan – rekan sekerjanya.
5. Pekerjaan yang berarti. Meskipun ini merupakan perwujudan kebutuhan untuk berprestasi. Mungkin pada saat ini keinginan ini agak sukar terpenuhi, terutama dengan timbulnya spesialisasi yang tajam.
6. Kesempatan untuk maju.
Meskipun mungkin tidak semua karyawan ingin dipromosikan(karena alasan sosial) tetapi pada umumnya setiap orang menginginkan untuk maju dalam hidupnya.
7. Kondisi kerja yang aman, nyaman dan menarik.
Kondisi kerja yang aman berasal dari kebutuhan akan rasa aman (safety needs). Tempat kerja yang aman dan menarik sebetulnya lebih merupakan suatu prestisewa (timbul satus)dan pengalokasian hal – hal yang bersifat “status symbol yang cukup besar, sebagaimana pengalokasian dana”.
8. Pimpinan yang adil bijaksana
Pimpinan yang baik menjamin bahwa pekerjaan tetap akan bisa dipertahankan (physiologica dan security needs). Demikian juga, pimpinan yang tidak berat sebelah akan menjamin ketenangan kerja.
9. Pengarahan dan perintah yang wajar

Kedua hal ini sebenarnya juga tidak bisa dipisahkan dari pimpinan yang bijaksana. Pengarahan diperlukan menjaga agar pelaksanaan tidak menyimpang, dan perintah yang wajar diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan.

10. Organisasi/tempat kerja yang dihargai masyarakat
Keinginnan ini merupakan pencerminan dari kebutuhan social.

BAB IV MOTIVASI

Pendahuluan

Seperti halnya karyawan mempunyai keinginan – keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi, organisasi juga mengharapkan karyawan untuk melakukan jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku ini biasanya disebut “pengarahan” atau Motivasi”. Pada pokoknya, hal ini adalah suatu ketrampilan dalam memadukan kepentingan organisasi sehingga keinginan – keinginan karyawan dipuaskan bersama dengan tercapainya sasaran – sasaran organisasi.

Tugas seorang manajer adalah : Bisa memberikan motivasi kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahannya, Karena seorang manajer adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain, ia tidak mengerjakan pekerjaannya sendiri saja tetapi meminta orang lain untuk menjalankannya, memberikan tugas – tugas kepada bawahan.

Seorang karyawan mungkin menjalankan pekerjaannya dengan baik dan mungkin dijalankan dengan tidak baik.

- Kalau bawahan itu menjalankan pekerjaannya dengan baik, itu yang kita inginkan.
- Tetapi kalau tugas yang kita berikan itu tidak bisa dijalankan dengan baik maka kita sebagai seorang manajer perlu mengetahui sebab – sebabnya

Sebabnya :

- Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan
- Mungkin juga ia tidak mempunyai motivasi untuk bekerja lebih baik.

PENGERTIAN MOTIF DAN MOTIVASI

Motivasi berasal dari kata latin *move* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

- a. The desire to live (keinginan untuk hidup)
- b. The desire for position (keinginan untuk suatu posisi)
- c. The desire for power (keinginan akan kekuasaan)
- d. The desire for recognition (keinginan akan pengakuan)

Menurut Siagian seseorang melakukan sesuatu kegiatan karena tuntutan kebutuhan yang sifatnya non material antara lain: promosi dan perkembangan bersama organisasi, kondisi kerja yang baik, perasaan diikutsertakan, cara pendisiplinan yang manusiawi, pemberian penghargaan atas pelaksanaan tugas dengan baik, kesetiaan para pemimpin kepada bawahan, pengertian yang simpatik terhadap masalah pribadi pegawai, keamanan bekerja, tugas pekerjaan yang sifatnya menarik.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja asama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Edwin B Flippo

Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.

(Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Menurut American Encyclopedia

Motivation: That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior).

(Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topanan dan mengarahkan tindak-tanduknya.

Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia).

Merle J. Moskowitz

Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.

(Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Penulis).

Perbedaan pengertian keinginan (want) dan kebutuhan (needs) adalah keinginan (want) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (needs) semua orang adalah sama.

Menurut Mangkunegara, (2009: 184) Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan. Sedangkan Rivai dan Sagala (2009: 155) motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk bekerja.

Variabel motivasi didefinisikan sebagai suatu sifat dorongan atau rangsangan untuk melakukan sesuatu guna mencapai suatu tujuan tertentu. Motivasi dapat diukur dengan: (1) memberi kesempatan kepada pegawai untuk meningkatkan pengetahuan (2) mengadakan evaluasi pekerjaan secara berkala atau kontinyu (3) membiasakan melaksanakan tugas sesuai peraturan dan ketentuan yang berlaku (4) memberikan kesempatan pegawai ikut serta berperan aktif dalam meningkatkan prestasi kerja (5) mendorong pegawai untuk meningkatkan komunikasi dan kerjasama (6) mendorong pegawai dalam kerja kelompok dengan unit terkait untuk meningkatkan efektivitas kelancaran dan keberhasilan tugas (7) mencukupi sarana dan prasarana

TUJUAN MOTIVASI

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

ASAS-ASAS MOTIVASI

- a. Asas Mengikutsertakan
Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
- b. Asas Komunikasi

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.

c. Asas Pengakuan

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Maksudnya mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhankebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

METODE MOTIVASI

a. Motivasi Langsung (Rirect Motivation)

Adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

b. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

ALAT-ALAT MOTIVASI

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material incentive dan nonmaterial incentive. Material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk material incentive adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.

Nonmaterial incentive adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penbghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

Atau

Alat – alat motivasi yang berguna antara lain:

1. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dilakukan.
2. Informasi.
3. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
4. Persaingan
5. Partisipasi
6. Kebanggaan
7. Uang

JENIS-JENIS MOTIVASI

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar atau Proses untuk mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah.

b. Motivasi negatif (Insentif Negatif)

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman atau Proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan.

Pada jenis pertama yaitu : motivasi positif kita memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah, mungkin berupa tambahan uang, penghargaan, memberikan promosi, menciptakan kondisi kerja yang nyaman dan lain sebagainya.

Pada jenis yang kedua yaitu: apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan maka kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, uang atau mungkin jabatan.

Semua manajer haruslah menggunakan kedua jenis motivasi tersebut. Masalahnya adalah penimbangan/proposisi penggunaannya dan kapan kita akan menggunakannya. Kalau para pimpinan lebih percaya bahwa ketakutan akan mengakibatkan seseorang segera bertingkah. Mereka akan menggunakan motivasi negatif. Dan sebaliknya kalau pimpinan percaya kesenangan akan menjadi dorongan bekerja maka ia akan menggunakan motivasi positif. Penggunaan masing – masing jenis motivasi ini haruslah dipertimbangkan situasi dan orangnya. Sebab pada hakekatnya setiap individu adalah berbeda.

Sesuatu dorongan yang efektif bagi seseorang, mungkin tidak efektif bagi orang lain.

Misalnya: Seseorang disindir saja mungkin sudah tau apa yang dimaksudkan tetapi bagi orang lain mungkin perlu ditegur secara langsung, baru tahu maksudnya.

Bukti yang paling dasar terhadap suatu bentuk motivasi adalah: hasil yang diperoleh dari pelaksanaan suatu pekerjaan. Kalau kita hubungkan dengan bagaimana pengaruh motivasi positif pada produktifitas?

Apakah karyawan akan bekerja lebih baik kalau digunakan motivasi negatif?

Dari berbagai penelitian menunjukkan bahwa penggunaan “ancaman”/ motivasi negatif, seringkali menghasilkan yang lebih banyak, berupa peningkatan produktifitas dalam jangka pendek. Tetapi penggunaan motivasi positif lebih berhasil dalam jangka panjang.

Yang menjadi kesulitan adalah: Berapa banyak kita memberikan motivasi positif dan berapa banyak yang negatif. Kepada siapa dan kapan kita berikan masing – masing jenis motivasi.

Jenis kegiatan ini merupakan salah satu unsur dari seni manajemen, hal ini merupakan sesuatu yang sulit dipelajari karena membutuhkan bakat dan judgment (pertimbangan) dalam penerapannya.

Berbagai Teori Motivasi

Motivasi diklasifikasikan atau dipandang oleh para ahli. Berbagai pandangan yang utama ini akan membantu kita memahami bagaimana motivasi mempengaruhi prestasi kerja.

Ada 3 teori motivasi:

1. Content theory (teori isi)

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman factor – factor yang ada di dalam individu, yang menyebabkan mereka bertindak laku tertentu.

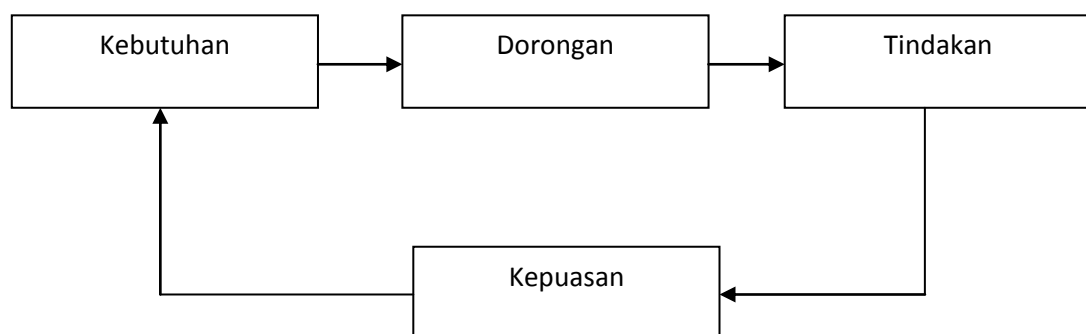
Teori ini mencoba menjawab pertanyaan pertanyaan seperti:

- Kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang?
- Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu?

Dalam pandangan ini setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada didalam, yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya.

Mula –mula ada kebutuhan tertentu yang mereka rasakan, setelah itu mereka terdorong menentukan tindakan yang mereka lakukan untuk memuaskan kebutuhan mereka.

Kalau digambar dalam model motivasi dari content teori ini adalah sebagai berikut:



Sebagai missal:

- Seorang yang sangat kuat kebutuhan prestasi, mungkin mereka terdorong untuk bekerja lembur hanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang sangat sulit tepat pada waktunya.

- Mereka yang kuat akan kebutuhan self esteem (penghargaan) mungkin terdorong untuk bekerja sangat hati – hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.

Nampaknya dalam teori ini sangat sederhana yang diperlakukan manajer adalah: Bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

Meskipun demikian, kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek, yang terutama disebabkan hal – hal sebagai berikut:

a. Kebutuhan sangat bervariasi antara individu.

Karena kebutuhan sangat bervariasi maka sangat sulit untuk memahami kebutuhan masing – masing tersebut. Sebab tidak semua orang yang bekerja dibawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai yang sama.

Dengan demikian semakin kompleks tugas pimpinan dalam memberikan motivasi yang harus dilakukannya.

b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara orang satu dengan yang lainnya.

Misalnya:

- Seorang dengan keamanan (security needs) yang sangat kuat, mungkin memilih bernai – main dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar, karena takut untuk gagal.
- Sebaliknya seseorang dengan kebutuhan yang sama bahkan mencari pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar, karena ia takut di berhentikan karena prestasi kerja yang biasa – biasa saja.
- c. Para individu tidak selalu konsisten (tidak sesuai) dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan.
Suatu hari seseorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerja yang penuh tantangan, sebaliknya suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang – sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

2. Proses Theory

Teori ini bukan menentukan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut. Tapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan setiap individu dimotivasi.

Dalam pandangan ini, kebutuhan adalah salah satu elemen dalam satu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Misalnya: Seseorang mungkin melihat adanya kemungkinan yang besar untuk menerima suatu imbalan/ kenaikan gaji apabila mereka bertingkah laku tertentu. Imbalan ini menjadi suatu perangsang/insetip/motivasi untuk perilaku mereka.

Dasar teori ini tentang motivasi adalah:

- Expectancy / pengharapan

Yaitu apa yang dipercaya oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka.

Misalnya: apabila seseorang percaya bekerja dan mampu mencapai dead line/garis finis akan memperoleh pujian, tetapi apabila tidak maka mereka akan mendapatkan teguran. Apabila hal itu tidak demikian maka ia mungkin tidak terdorong untuk menyelesaikan tepat waktu.

- Valence / nilai yang diharapkan

Misalnya: apabila mereka bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaik pangkatkan / dipromosikan.

3. Reinforcement Theory

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motif atau proses motivasi, dan sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar.

Dalam pandangan teori ini, individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan, karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan, mereka umumnya akan menghalangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekwensi yang menyenangkan.

Misalnya: individu akan lebih menaati hukum, karena dengan patuh hukum mereka ketahui dari masyarakat akan menghasilkan pujian dan pelanggaran akan menghasilkan hukuman.

BERBAGAI PANDANGAN TENTANG MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Pada hal ini akan membicarakan pandangan manajer tentang motivasi yang dihubungkan dengan tahap – tahap pemikiran manajemen. Untuk itu akan dibicarakan tiga model motivasi. Yaitu:

1. Model tradisional
2. Model hubungan manusia (humas relations model)
3. Model sumber daya manusia(Human resources).

Karena para manajer percaya terhadap motivasi itu merupakan factor penentu tentang bagaimana mereka mencoba mengatur para bawahannya.

1. Model Tradisional.

Model ini menghubungkan antara F. Taylor dan aliran manajemen ilmiah. Sesuai dengan aliran ini aspek yang sangat penting dari pekerjaan para

manajer adalah: Bagaimana cara membuat karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka yang membosankan dan berulang – ulang dengan cara yang paling efisien. Untuk memberikan dorongan kepada karyawan agar melakukan pekerjaan dengan berhasil maka para manajer menggunakan system upah insetip, karena semakin banyak mereka menghasilkan, maka semakin besar penghasilan mereka. Alat motivasi ini didasarkan atas anggapan bahwa para pekerja sebenarnya adalah pemalas dan bisa didorong hanya dengan imbalan keuangan. Dalam berbagai situasi, upah insetip tersebut cukup efektif. Meskipun demikian, lama kelamaan manajer akan mengurangi tingkat upah insetip yang diberikan. Dengan demikian timbul: Pengurangan tenaga kerja, pemecatan sementara dan lain sebagainya, timbul kemudian kebutuhan akan job security(pekerja yang ajeg), dan hanya bukan kenaikan gaji dalam waktu sementara saja.

2. Model Hubungan Manusia (Human Relation Model)

Ketika nampak bahwa pendekatan tradisional tidak lagi tepat, dengan anggapan itu maka para ahli manajemen mencari berbagai penjelasan tentang perilaku karyawan. Elton Mayo dan peneliti – peneliti tentang hubungan manusiawi lainnya menemukan bahwa kontak social yang dialami karyawan dalam bekerja merupakan hal yang sangat penting bagi mereka. Para peneliti tersebut menganjurkan bahwa para manajer bisa memotivasi para karyawan dengan mengakui kebutuhan social mereka dan membuat mereka merasa penting dan berguna.

Sesuai dengan pendapat ini, maka organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan social karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi banyak kebebasan dalam mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

Meskipun demikian, tujuan para manajer adalah tetap sama seperti dalam model tradisional. Agar para karyawan mau menerima kondisi kerja yang diciptakan oleh manajer. Dalam model tradisional, para pekerja diharapkan bersedia menerima wewenang manajer dengan diberikan imbalan upah tinggi, menjalankan system kerja yang efisien yang dirancang oleh para manajer. Dalam model hubungan manusiawi, para karyawan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

3. Model Sumber Daya Manusia (Human Resources Model)

Para ahli berpendapat bahwa para karyawan sebenarnya mempunyai motivasi yang sangat beraneka ragam, bukan hanya motivasi karena uang ataupun keinginan akan kepuasan tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan mempunyai arti dalam bekerja. Mereka berpendapat bahwa sebagian besar

individu sudah mempunyai dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik, dan tidak selalu para karyawan memandang pekerjaan sebagai sesuatu hal yang tidak menyenangkan. Bahkan pada umumnya para pekerja akan memperoleh kepuasan karena prestasi yang tinggi. Jadi para karyawan bisa diberikan tanggung jawab yang lebih luas untuk mengambil keputusan dan melaksanakan tugas – tugas mereka, karena mereka sudah punya dorongan untuk bekerja dengan baik dan kemungkinan besar mencapai tujuan organisasi dengan cara mereka.

Tujuan manajer, sesuai dengan model ini bukanlah menyuap karyawan dengan upah yang tinggi untuk mau melakukan apa yang diinginkan oleh manajer, seperti dalam model tradisional, ataupun manipulasi mereka dengan cara lebih manusiawi seperti dalam model hubungan manusiawi. Tetapi adalah untuk mengembangkan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota organisasi, dimana setiap karyawan menyambungkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

BAB V

KONFLIK DALAM PERUSAHAAN

Perusahaan pada hakekatnya terdiri dari kumpulan orang – orang dan alat – alat produksi lainnya. Orang yang bekerja dalam perusahaan bisa berada dalam posisi pimpinan maupun posisi bawahan. Mereka yang bekerja pada perusahaan menginginkan agar mereka bisa memenuhi kebutuhan hidupnya dari pekerjaan tersebut. Sedangkan pemilik perusahaan/ orang yang ditujuk untuk mewakili kepentingan pemilik mempunyai kepentingan untuk mengembangkan perusahaan.

Jadi kalau dilihat disini ada perbedaan interest (kepentingan) dari pihak buruh dan majikan. Misalnya dilihat dari pihak majikan, mereka menginginkan mengembangkan perusahaan, untuk posisi persaingan bisa diperkuat apabila perusahaan mampu menguasai pasar, penguasaan pasar bisa ditempuh antara lain dengan: menekan harga dibawah harga perusahaan lain. Sedangkan penekanan harga dimungkinkan kalau bisa menekan biaya produksi dan penekanan biaya produksi bisa ditempuh dengan menekan biaya tenaga kerja (gaji/upah). Sedangkan kalau dilihat dari pihak buruh/karyawan menginginkan gaji yang tinggi. Inilah perbedaan interest antara dua pihak yang terlibat dalam hubungan kerja.

Karena perbedaan itulah yang menjadi sebab kemungkinan menjadi konflik, Yaitu konflik antara pihak majikan/pemberi kerja dan pihak karyawan. Meskipun demikian konflik bisa saja terjadi antara para buruh sendiri ataupun para pimpinan sendiri, Karena banyaknya manusia yang ada di dalam perusahaan kemungkinan pertentangan selalu ada, dan mustahil tidak ada perselisihan sama sekali karena masing – masing karyawan mempunyai sifat, sikap, keinginan, kepribadian dan niat yang berbeda – beda.

Konflik dapat muncul di mana saja, kapan saja dan bisa menimpa siapa saja. Bagi manusia tidak mungkin dapat menghindarkannya, karena hadirnya konflik sebagai akibat interaksi dengan orang lain. Dalam setiap organisasi terdapat unsure unsure konflik. Masalahnya bagaimana mengelola konflik itu sehingga tidak merugikan. Konflik bisa diartikan sebagai pertentangan atau perselisihan, sering konflik dinilai negatif dan merugikan padahal konflik adalah bagian proses sosial yang wajar dan tak mungkin dihindari.

Ada beberapa pendapat tentang konflik yang timbul dalam perusahaan:

1. Pendapat ini disebut sebagai pandangan tradisional

Mereka mengatakan bahwa konflik merupakan hal yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi. Penganut pendapat ini berargumentasi bahwa timbulnya konflik menunjukkan adanya sesuatu yang salah dalam organisasi apabila kesalahan ini dibetulkan maka semua fungsi dalam organisasi akan terintegrasi secara baik.

2. Pendapat ini disebut sebagai pandangan perilaku.

Bagi pendapat ini konflik suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi.

Sebagaimana telah disinggung di atas, anggota organisasi adalah bermacam – macam dan mereka mungkin mempunyai kepentingan yang saling bertentangan. Mereka yang menganut pendapat ini mengatakan bahwa konflik bisa memberikan manfaat atau disebut sebagai fungsional dan bisa pula dan merugikan atau disebut sebagai tidak fungsional. Meskipun demikian mereka berpendapat bahwa konflik pada umumnya merugikan organisasi atau perusahaan.

Konflik antar kelompok – kelompok dalam organisasi.

Sebenarnya konflik yang timbul dalam suatu organisasi bisa terjadi antara individu dengan individu, individu dengan kelompok maupun antara kelompok dengan kelompok. Meskipun demikian kita hanya akan membicarakan konflik antarkelompok dengan kelompok. Sebelum kita membicarakan lebih lanjut ada baiknya kalau kita mendefinisikan apa yang disebut dengan konflik. Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok – kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumberdaya yang langka secara bersama – sama dan atau karena mereka mempunyai status tujuan, nilai – nilai dan persepsi yang berbeda. Meskipun demikian perlulah kita sadari bahwa ada perbedaan antara konflik dan persaingan. Kalau persaingan dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan secara serentak, dan juga mereka tidak bisa saling mengganggu.

Sebab – sebab timbulnya konflik.

1. Berbagai sumberdaya yang langka.
Karena sumberdaya tersebut langka dan karena perlu dialokasikan dimana dalam alokasi tersebut suatu kelompok mungkin memeriksa kurang dari yang lain maka kemungkinan ini merupakan sumber konflik.
2. Perbedaan dalam tujuan
Bagian – bagian dalam orang mempunyai tujuan yang berbeda – beda.
Misalnya, bagian penjualan mungkin ingin meningkatkan penjualan dengan memberikan persyaratan penjualan yang lunak. Seperti dengan kredit dengan jangka waktu yang lama, selesinya pembeli tidak begitu ketat dan lain sebagainya. Meskipun demikian peningkatan penjualan dengan cara semacam ini mungkin akan mengakibatkan peningkatan jumlah piutang. Dipandang dari bagian keuangan ini mungkin tidak dikehendaki karena akan memerlukan tambahan dana yang cukup besar.
3. Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan.
Organisasi memang merupakan gabungan dari berbagai unit yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin bisa merugikan pihak lain.

Dan ini merupakan sumber konflik pula. Sebagai misal bagian produksi mungkin memproses kegiatan bagian perbaikan dan pemeliharaan yang bekerja lambat sehingga mengakibatkan target tidak tercapai.

4. Perbedaan dalam nilai persepsi.
Perbedaan dalam tujuan, biasanya dibarengi dengan perbedaan dalam sikap, nilai dan persepsi yang bisa mengarah ke timbulnya konflik. Sebagai misal, seorang manajer muda mungkin merasa tidak senang sewaktu diberi tugas rutin, sementara manajer yang lebih senior merasa bahwa tugas rutin tersebut merupakan bagian dari latihan.
5. Sebab – sebab lainnya. Disamping sebab – sebab diatas, sebab – sebab lain yang mungkin menimbulkan konflik adalah : gaya seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi dan juga masalah – masalah komunikasi.

Sedangkan menurut I Komang dkk (2012) sumber konflik dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Masalah komunikasi, karena salah pengertian berkenaan dengan bahasa.
2. Masalah Struktur organisasi. Adanya pertarungan kekuasaan antar departemen dengan kepentingan atau system penilaian yang bertentangan atau persaingan.
3. Masalah pribadi, karena tidak sesuainya tujuan atau nilai nilai social pribadi karyawan dengan perilaku yang dipesankan padanya atau perbedaan dalam nilai nilai persepsi.

Potensi Konflik yang demikian dapat muncul berbarengan maupun sendiri sendiri.

1. Lokasi Konflik.
Ada 4 struktur yang seringkali menjadi tempat terjadinya konflik.
 - a. Konflik hirarki. Konflik antara berbagai tingkatan organisasi antara manajemen dengan karyawan. Manajemen puncak dengan manajemen menengah.
 - b. Konflik fungsional. Konflik antara berbagai departemen fungsional organisasi. Misalnya antara departemen produksi dengan pemasaran.
 - c. Konflik lini-staf. Konflik antara pejabat lini dan staf. Misalnya antara personalia dengan personalia staf
 - d. Konflik formal-informal. Konflik antara organisasi formal dengan informal
2. Peringkat konflik.
Konflik dapat dibagi peringkatnya sebagai berikut :
 - a. Tingkat terendah. Konflik yang tidak rasional dan bertujuan membinasakan lawan. Mencegahnya dengan sanksi keras kepada yang terlibat.
 - b. Konflik tingkat menengah. Konflik ini merupakan permainan strata yang umumnya bertujuan mengalihkan pihak lawan atau memaksakan pendapat

pribadi atas lawan yang kalah. Konflik ini dapat terjadi pada semua jenjang organisasi.

- c. Konflik tingkat tinggi. Terjadi dalam bentuk diskusi diskusi formal. Konflik ini bersifat persuasive dan positif, bertujuan agar kedua pihak yang berbeda pendapat memahami dasar pemikiran pihak lawan dan melihat permasalahan secara objektif demi kepentingan organisasi. Tidak ada kalah, menang.

Metode untuk menangani konflik.

Ada dua metode yang sering untuk menangani konflik:

1. Dengan cara mengurangi konflik.

Yaitu dengan mendinginkan konflik/ persoalan terlebih dahulu. Meskipun cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya.

2. Dengan cara menyelesaikan konflik.

Yaitu dengan mendominasi atau menekan, berkompromi dan menyelesaikan masalah secara integratif.

- Dominasi dan penekanan mempunyai dua persamaan, yaitu keduanya menekankan konflik, dan bukannya memecahkan, dengan memaksanya tenggelam ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi pemenang dan kalah, di mana pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada pihak yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam. Penekanan dan dominasi bisa dinyatakan dalam bentuk pemaksaan sampai dengan pengambilan suara terbanyak.
- Kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang ditengah dari dua pihak yang berposisi. Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk timbulnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang bermusuhan. Meskipun demikian dipandang dari pertimbangan organisasi, pemecahan ini bukanlah cara terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua pihak yang bertentangan.
- Dengan cara penyelesaian persoalan secara integrative, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama dengan yang bisa dipecahkan dengan bantuan teknik teknik pemecahan persoalan. Pihak pihak yang bertentangan bersama sama mencoba memecahkan masalah dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini adalah yang terbaik bagi organisasi dalam prakteknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang kemauan yang sungguh – sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan perselisihan.

Konflik antara karyawan dengan manajemen.

Disamping yang dibicarakan di atas, maka konflik antara buruh dengan pimpinan merupakan suatu hal yang penting untuk bisa ditangani dengan baik oleh manajer personalia.

Konflik jenis ini mungkin lebih sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan. Yang terpenting bagi perusahaan adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Karena itulah penting bagi perusahaan untuk menemukan konflik atau sumbernya disini mungkin. Cara yang sering ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas.

Beberapa cara yang bisa dipakai untuk menemukan konflik atau sumbernya adalah:

1. Membuat prosedur penyelesaian konflik.

Dengan cara ini memberikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah merupakan suatu keuntungan bagi perusahaan.

2. Observasi langsung

Tidak semua konflik disalurkan oleh para karyawan. Karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan bisa mengetahui ada tidaknya suatu (sumber) konflik.

3. Kontak saran

Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga lainnya. Cara ini efektif karena para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Tetapi perusahaan juga harus hati – hati karena adanya kemungkinan fitnah dari kotak saran ini.

4. Politik pintu terbuka.

Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering disebabkan karena pihak manajemen tidak bersungguh – sungguh dalam membuka pintunya. Paling tidak ini sering dirasakan oleh para karyawan. Juga adanya kesegaran dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara ini.

5. Mengangkat konsultan personalia

Konsultan personalia pada umumnya adalah seorang ahli psikologi, dan biasanya merupakan sifat dari bagian personalia. Kadang – kadang karyawan segan pergi menemui atasannya tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.

6. Mengangkat ombudsman

Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu mendengarkan kesulitan yang ada/dialami oleh karyawan untuk diberitakan kepada pimpinan.

Ombudsman biasanya orang yang disegani karena terkenal kejujuran dan keadilannya.

Metode untuk menangani konflik:

1. Mengurangi konflik

Dengan mendinginkan persoalan lebih dahulu agar cooling thing.

2. Dengan membuat musuh bersama.

Dengan adanya musuh dapat mencari teman untuk memecahkan persoalan.

PENYELESAIAN KONFLIK / PERSELISIHAN

Konflik sering dinyatakan secara terbuka mungkin pula tidak mungkin dibicarakan, mungkin tertulis, mungkin pula tidak. Mungkin mengandung kebenaran mungkin hanya berisi kebohongan, tetapi yang jelas menyangkut perusahaan.

Sebenarnya konflik haruslah diselesaikan pada saat se awal mungkin. Pada tahap yang masih awal kemungkinan terselesaikannya konflik adalah lebih besar. Suatu cara dipakai di Negara barat adalah dengan menggunakan apa yang disebut “Grievance machinery”.

Yaitu pada tahap pertama buruh yang sakit hati mengadu kepada wakil serikat buruh yang ada dalam perusahaan tersebut. Oleh wakil serikat buruh masalah itu di coba diselesaikan dengan mandornya. Apabila berhasil maka masalahnya berhenti sampai disini, tetapi apabila tidak dilanjutkan pada tahap ke dua yaitu masalah kepada wakil serikat buruh dalam industry tersebut di daerah itu yang akan berunding dengan manajemen tengah. Apabila masih tidak bisa terselesaikan masalah dengan pimpinan tertinggi dari perusahaan. Apabila tetap tidak terselesaikan akan diajukan kepada dewan arbitrase.

Di Indonesia juga sudah ditetapkan prosedur yang bisa ditempuh apabila terjadi konflik antara buruh dengan majikan (lihat undang – undang tentang penyelesaian perselisihan perburuan UU No. 22 8 April 1957).

Pada garis besarnya prosedur penyelesaian perselisihan – perselisihan adalah sebagai berikut:

1. Apabila terjadi perselisihan maka di usahakan untuk diselesaikan secara damai.
2. Apabila dalam perundingan oleh pihak – pihak yang berselisih tidak bisa dipakai kesepakatan, maka perselisihan bisa diajukan ke pegawai kantor tenaga kerja,kecuali kalau mereka menginginkan diajukan ke dewan pemisah/arbitrase
3. Apabila pegawai tidak bisa menyelesaikan, maka perselisihan bisa diajukan ke dewan pemisah atau panitia penyelesaian perselisihan perburuan daerah (P₄D) putusan P₄D yang bersifat mengikat bisa dimintakan kepada pengadilan negeri untuk dinyatakan dapat dijalankan. Dengan demikian mempunyai sesuai aturan putusan perdata.

4. Perselisihan ini bisa diajukan P₄D apabila salah satu pihak berselisih menghendakinya. Putusan P₄D bersifat mengikat dan dapat dimintakan kepada Pengadilan Negeri untuk dinyatakan dapat dijalankan. Dengan demikian mempunyai sifat aturan perdata.
5. Perselisihan ini juga diselesaikan oleh Dewan Arbitrase.

Langkah – langkah manajemen untuk menangani konflik.

1. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan.
Hal ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.
2. Mengumpulkan keterangan/ fakta.
Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan harus di hindari tercampurnya dengan pendapat O K I dalam mengumpulkan fakta harus dilakukan dengan hati – hati.
3. Menganalisa dan memutuskan.
Dengna diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah melakukan evaluasi terhadap keadaan itu, sering kali dari hasil analisa bisa terdapat berbagai alternative pemecahan.
4. Memberikan jawaban.
Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, tetapi keputusan ini haruslah diberitahukan kepada pihak karyawan.
5. Tindak lanjut
Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah dibuat.

BAB VI KEDISIPLINAN

Pengertian dan Arti Pentingnya

Meskipun kita menginginkan agar keinginan karyawan bisa terintegrasikan dengan tujuan perusahaan. Dengan mencoba memahami berbagai tingkah laku manusia bukan berarti bahwa manajemen harus menuruti kehendak karyawan. Perusahaan tidak perlu bersikap lemah dalam menghadapi karyawan. Seorang pimpinan yang lemah bukan hanya akan mengacaukan jalannya perusahaan tetapi juga akan kehilangan rasa hormat dari para bawahannya. Selama perusahaan telah mempunyai peraturan permainan dan telah disepakati bersama maka pelanggaran terhadap peraturan permainan ini haruslah dikenakan tindakan pendisiplinan.

Beberapa Elemen Dasar dari Proses Pendisiplinan

Elemen Pertama : proses pendisiplinan haruslah diletakkan/berada pada departemen atau jabatan yang berwewenang. Pada umumnya adalah pejabat yang mempunyai wewenang garis. Pejabat personalia hanyalah berfungsi sebagai staf, memberikan nasehat dan sarana serta yang memberikan pendisiplinan adalah pejabat yang mempunyai hak pemerintah.

Elemen Kedua ; program pendisiplinan haruslah sesuai dengan keadaan dan bersifat logis. Peraturan – peraturan dilanggar hanya karena peraturan tersebut dirasakan tidak masuk akal. Sebagai contoh: peraturan tentang larangan merokok ditempat yang tidak menimbulkan kemungkinan terbakar diruang yang tidak tertutup, hanya akan menimbulkan kemungkinan pelanggaran saja. Di samping itu hendaknya peraturan permainan juga dikomunikasikan, sehingga para karyawan tahu apa yang menjadi larangan dan apa yang tidak, juga kalau perlu peraturan ini disegerakan kembali.

Elemen ketiga: sikap dari pimpinan. Pimpinan haruslah bersikap adil. Menyimpulkan secara tergesa – gesa adalah tidak disarankan.

PENGERTIAN KEDISIPLINAN KERJA

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas tugas yang diberikan kepadanya. Masalah kedisiplinan kerja merupakan hal yang sangat penting dalam segala kegiatan yang dilakukan oleh manusia, terutama dalam usaha meningkatkan perbaikan pekerjaan dan mutu dari

hasil pekerjaan. Menurut Bambang Prawiro (1986) mengatakan disiplin adalah “ Peraturan yang dilakukan dengan tegas dan ketat “.

Pengertian kerja menurut WJS. Poerwadarminta (1986) mengatakan kerja adalah “ Perbuatan melakukan sesuatu “. Jadi disiplin kerja adalah suatu peraturan dan tata tertib yang harus dilakukan atau dilaksanakan dengan tegas oleh manusia dalam kegiatan atau pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengatakan “ Kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma norma sosial yang berlaku “.

Pendapat yang lebih spesifik diungkapkan oleh Bedjo Siswanto (1995) Yaitu “ Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap patuh, menghormati, menghargai dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya “.

Menurut T. Hani Handoko, (1995) mengemukakan pendapat sebagai berikut : “ Disiplin kerja adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasi “.

Menurut Simamora (1997), disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. (Rivai, 2004). Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Hasibuan (2006) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma social yang berlaku. Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, dan bila melanggar akan ada sanksi atas pelanggarannya.

Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan betapa penting program kedisiplinan kerja. Karyawan yang berdisiplin tinggi berarti Karyawan harus menaati semua peraturan yang ada di perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis dan tidak mengelak adanya sanksi-sanksi apabila ia melanggar tugas dan wewenang

yang di berikan kepadanya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Dalam usahanya untuk melaksanakan disiplin dengan baik, yang harus dimiliki oleh para pekerja adalah kesadaran akan arti pentingnya aturan-aturan. Oleh karena itu diperlukan prinsip-prinsip disiplin yang sehat. Kedisiplinan akan tercipta dengan baik apabila disertai dengan pengawasan yang efektif. Untuk suksesnya suatu pengawasan diperlukan kerja sama semua pihak yang terlibat dalam proses suatu kerja atau suatu proses dalam produksi dengan kerja sama tersebut dimaksudkan bahwa masing-masing pekerja dalam proses kerja memegang peranan dalam upaya meningkatkan tujuan yang akan dicapai.

Kedisiplinan kerja dapat bersifat eksternal yaitu jika ketaatan, ketekunan, sikap kelakuan, sikap hormat aturan kerja dirasakan sebagai suatu yang ditentukan dari luar oleh orang lain (atasan atau pimpinan), sehingga akan timbul pengertian kedisiplinan yang negatif yaitu sebagai unsur di dalam sikap patuh disebabkan karena adanya "Overlapping of interests" melainkan karena takut dihukum.

TUJUAN KEDISIPLINAN KERJA

Tujuan kedisiplinan kerja adalah untuk mencapai suatu sikap tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan atau ketentuan yang berlaku dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang perlu, seandainya tidak ada perintah dari instruktur atau pimpinan. Tujuan disiplin juga untuk mengurus atau mengarahkan tingkah laku pada relasi yang harmonis dan sesuai dengan tujuan yang diinginkan.

Menurut Henry Simamora dalam Lijan Poltak (2012) Tujuan utama tindakan pendisiplinan adalah memastikan bahwa perilaku pegawai konsisten dengan aturan-aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Berbagai aturan yang disusun oleh organisasi adalah tuntunan untuk mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan. Pada saat suatu aturan dilanggar, efektivitas organisasi berkurang sampai pada tingkat tertentu, tergantung pada kerasnya pelanggaran. Sebagai contoh, jika orang pegawai terlambat sekali bekerja dampaknya terhadap organisasi mungkin minimal. Tetapi jika secara konsisten terlambat bekerja adalah masalah yang lain karena terjadi perubahan persoalan menjadi serius mengingat berpengaruh signifikan pada produktivitas kerja dan moral pegawai lainnya. Dalam hal ini pimpinan harus menyadari bahwa tindakan pendisiplinan dapat merupakan kekuatan positif bagi organisasi apabila diterapkan secara konsisten dan berkeadilan.

Tujuan berikutnya adalah menciptakan atau mempertahankan rasa hormat dan saling percaya di antara supervisor dengan bawahannya. Disiplin yang diberlakukan secara tidak tepat dapat menciptakan masalah-masalah seperti moral

kerja yang rendah, kemarahan dan kemauan buruk di antara pengawas dan bawahan bawahannya. Dalam kondisi seperti ini semua perbaikan dan perilaku pegawai hanya akan berlangsung singkat dan pengawas harus mendisiplinkan kembali pegawai dalam jangka waktu yang tidak terlalu lama. Pelaksanaan tindakan disiplin yang benar tidak hanya memperbaiki perilaku pegawai akan tetapi juga akan meminimalkan masalah masalah pendisiplinan di masa yang akan datang melalui hubungan yang pasifif diantara bawahan dan atasan.

Lebih lanjut untuk mencapai tujuan tujuan tersebut maka perlu diperhatikan unsur unsur dalam usaha pembetulan akan disiplin yaitu :

1. Peraturan yang jelas dan tegas dengan sangsi hukuman yang sama bagi setiap karyawan.
2. Penjelasan kepada tenaga kerja tentang apa yang diharapkan dari mereka.
3. Memberikan kepada tenaga kerja tentang apa, dan bagaimana memenuhi aturan aturan pekerjaan dan peraturan tata tertib.
4. Penyelidikan yang seksama dari latar belakang tiap peristiwa.
5. Tindakan disiplin selalu tegas bila terjadi pelanggaran peraturan.

INDIKATOR KEDISIPLINAN KERJA

Beberapa indikator kedisiplinan menurut Malayu (2006) yang dapat dipergunakan untuk mengetahui tinggi rendahnya tingkat kedisiplinan tenaga kerja dalam organisasi antara lain :

a. Absensi tenaga kerja

Absensi adalah tidak hadirnya karyawan ke tempat kerja yang disebabkan bermacam macam alasan.

Adapun sebab dari adanya absensi antara lain :

1. Alpa
2. Ijin
3. Sakit.

b. Adanya keterlambatan kerja

Adanya keterlambatan kerja diluar kebiasaan dapat dipakai sebagai factor dari turunnya kedisiplinan kerja karyawan yang pada umumnya disebabkan karena kurangnya rasa tanggung jawab atas pekerjaannya, misalnya kemalasan atau meninggalkan tempat.

c. Perputaran tenaga kerja (LTO)

Yang dimaksud dengan Labour Turn Over adalah keluar masuknya tenaga kerja atau perputaran karyawan disuatu organisasi dengan ukuran tertentu.

d. Seringnya terjadi kesalahan

Seringnya terjadi kesalahan dalam melakukan pekerjaan ini mungkin disebabkan oleh factor factor di luar manusia seperti kesalahan sistim material, kerusakan mesin dan lain sebagainya. Namun apabila bukan factor factor diatas yang menjadi penyebabnya maka perlu diadakan penelitian terhadap para karyawan yang bersangkutan.

e. Adanya pemogokan

Dengan adanya pemogokan berarti menunjukkan bahwasannya tenaga kerja itu tidak mempunyai rasa kedisiplinan. Pemogokan merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya.

USAHA USAHA MENEGAKAN KEDISIPLINAN KERJA

Usaha usaha yang dapat dilakukan dalam menegakan kedisiplinan menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (1984) antara lain :

a. Menetapkan peraturan kerja yang lebih mengikat

Yang dimaksud disini adalah bahwa organisasi harus mempunyai peraturan dan tata tertib kerja yang disertai dengan tindakan disipliner bagi mereka yang melanggar.

Adapun konsep konsep mengenai tindakan disipliner menurut pendapat Heidjarahman dan Suad Husnan dalam bukunya Manajemen Personalia adalah sebagai berikut :

1. Tindakan disipliner harus dilakukan rahasia.
2. Pengenaan hukuman harus mengandung unsur yang bersifat membangun.
3. Tindakan disipliner harus dikenakan oleh penyelia langsung.
4. Hukuman secara mendadak itu penting tetapi harus dipertimbangkan tingkat keadilannya.
5. Konsistensi dalam pelaksanaan disipliner adalah penting.
6. Setelah diadakan disipliner, manajer harus bertindak wajar kepada karyawannya.

b. Mengadakan pengawasan yang cukup

Dengan dilaksanakannya pengawasan yang cukup, akan menjamin terealisasinya target produksi sesuai dengan rencana organisasi, mengingat hal ini pengawas selalu memantau dan meninjau kembali perkembangan hasil kerja karyawan dari hari ke hari.

c. Membentuk hubungan kerja yang harmonis.

Keberhasilan seorang pemimpin banyak tergantung pada bagaimana cara membina hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Hal ini akan memudahkan bagi para pimpinan dalam menggerakkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. Di dalam komunikasi harus terdapat factor factor kerja sama dan saling tukar pendapat karena akan dapat mempertinggi kedisiplinan

Macam – macam tindakan pendisiplinan

Beberapa tindakan pendisiplinan bisa kita bagi menjadi dua yaitu yang positif dan yang negatif.

Yang positif adalah : dengan diberi nasehat untuk kebaikan dimasa yang akan datang.

Yang negatif adalah : melalui cara – cara sebagai berikut:

- | | |
|-------------------------------------|--------------------------|
| a. Memeberikan peringatan lesan. | e. Dirumahkan sementara |
| b. Memeberikan peringatan tertulis. | f. Diturunkan pangkatnya |
| c. Dihilangkan sebagai haknya | g. Dipecat. |
| d. Didenda | |

Urutan – urutan tindakan pendisiplinan yang negatif ini disusun berdasarkan tingkat kekerasannya. Dari yang paling lunak sampai yang paling berat. Yang perlu diperhatikan disini adalah bahwa tindakan dengan pemecatan sering menimbulkan perselisihan yang masuk ke P & D atau P & P. karena itulah pemilihan personalia perlu diperhatikan benar – benar. Perusahaan tidak bisa memecat begitu saja karyawan yang sudah dimiliki. Bahkan meskipun mungkin karyawan dianggap bersalah oleh perusahaan tetapi tidak bisa dilakukan begitu saja dilakukan.

Beberapa Pedoman dalam Pendisiplinan

Pengalaman dan penelitian telah menunjukkan bahwa dalam pendisiplinan perlu dijalankan dengan memperhatikan beberapa pedoman:

1. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi
Misalnya : tidak seharusnya memberikan tegoran kepada bawahan dihadapkan orang banyak. Hal ini akan memalukan yang ditegur sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.
2. Pendisiplinan haruslah bersifat membangun.
Memberikan teguran hendaknya disertai saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang lama.
3. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
Jangan menunda – nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya terlupakan dengan sewaktu masalah masih segera teguran akan lebih efektif dari pada diberikan selang beberapa waktu.
4. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan

Misalnya, suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula.

5. Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen,
6. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.
Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Yang terjadi biarlah kita anggap telah selesai.

BAB VII KEPEMIMPINAN

Kepemimpinan(Leader Shipp)

Menurut stoner

Kepemimpinan manajerial adalah : suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya.

Atau Menurut Malayu (2006) Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang dimaksud. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (Leader)

Pemimpin (Leader = Head) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi. Atau Leader adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat sifat kepemimpinan dan kewibawaan (personality outhority).

Kepemimpinan adalah Bagian Penting dari Manajemen

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkannya. Sedangkan manajemen mencakup kepemimpinan (Memotivasi, komunikasi, pengawasan) tetapi juga mencakup fungsi – fungsi lain seperti POAC.

Seorang manajer adalah : seseorang yang mempunyai wewenang untuk mempengaruhi atau memerlakukan orang lain agar mau bekerja mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dan tidak setiap orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik, serta tidak setiap pimpinan yang baik

Demikian timbul pertanyaan?

Mengapa seseorang bisa menjadi pemimpin, sedangkan orang lain tidak. Kalau demikian, apakah seorang pemimpin itu mempunyai pembawaan sejak lahir, ataukah bisa dibentuk lewat latihan atau pendidikan!

Menurut Susilo martoyo dalam I Komang (2012) Kepemimpinan adalah keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang orang agar mau bekerjasama ,mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Dalam organisasi/perusahaan yang besar , kepemimpinan terbagi dalam 3 Strata utama, yakni :

- 1.Top Management : yang tekanan tugasnya pada pelaksanaan administrasi dalam menyusun rencana , Policy dan lapan terdiri dari direksi

2. Middle management : eksekutif pelaksanaan rencana dan policy organisasi terdiri dari para kepala bagian.
3. Operating management : eksekutif di lapangan yang terdiri dari kepala kepala unit pelaksana, para pengawas di lapangan.

Menurut Vera dan Wahyuddin Kepemimpinan adalah serangkaian upaya dari pemimpin dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya dapat bekerja dengan baik, bersemangat tinggi, dan mempunyai disiplin serta tanggung jawab yang tinggi pula terhadap atasan. Indikatornya adalah (1) kejelasan pimpinan dalam memberi perintah; (2) pandai membaca situasi dan peka terhadap saran dan masukan; (3) pemberian penghargaan, teguran maupun ujian; (4) tinggi rendahnya tingkat kreativitas pimpinan dalam menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik; (5) menciptakan disiplin diri dan disiplin kelompok; dan (6) kesediaan pihak atas dalam memberikan bimbingan, pengarahan, maupun contoh-contoh kepada bawahan.

Penelitian Fiedler (1996), menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor utama suksesnya suatu organisasi, dimana keefektifan dari seorang pemimpin akan menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi. Seorang pemimpin memegang peran penting untuk menggerakkan organisasi ke arah pencapaian tujuan, tetapi perlu disadari bahwa keberhasilan seorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh potensi yang ada dalam dirinya dan lingkungan sosial- budayanya.

Pendekatan – pendekatan Study Kepemimpinan

Study kepemimpinan dapat diklasifikasikan menjadi tiga pendekatan:

1. Pendekatan Kesifatan (Traits)/ Greatman

Pendidikan ini mendasarkan atas sifat (traits) yang tampak.

Misalnya : sifat kepemimpinan ini dibawah dari sejak lahir jadi sejak kecil sifat kepemimpinan ini sudah tampak.

2. Pendekatan perilaku.(Behavior)

Pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik/kwalitas dan perilaku tertentu akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditempatkan. (Biasanya berdasarkan pengalaman dan pendidikan).

3. Pendekatan Situasional (Contingency).

Pendekatan ini menganggap bahwa kepemimpinannya berdasarkan atas factor situasional (lingkungan) untuk menentukan gaya kepemimpinannya.

Dengan kata lain: Seseorang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain.

Sebelum kita membicarakan berbagai study tersebut, marilah kita amati berbagai pendapat tentang tugas yang perlu dilakukan oleh pimpinan.

Tugas pekerjaan itu yaitu: Setiap pimpinan mempunyai kewajiban untuk mmencapai tujuan organisasi dan memberikan perhatian terhadap kebutuhan para karyawan.

Menurut pendapat R. L Kahn

Ia mengemukakan orientasi karyawan manajemen mengenai fungsi – fungsi pimpinan. Ia menyatakan bahwa seorang pimpinan menjalankan pekerjaannya dengan baik apabila ia:

1. Memberikan kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya.
2. Menyusun jalur pencapaian tujuan.
(Untuk melakukan hal ini pemimpin perlu memberikan pedoman untuk mencapai tujuan perusahaan bersama dengan pemuasan kebutuhan para karyawan).
3. Menghilangkan hambatan – hambatan pencapaian tujuan.
4. Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka bisa berguna scara organisatoris

Menurut pendapat Robert C Miljus

Menyebutkan tanggung jawab para pemimpin dengan terperinci ia menyebutkan tanggung jawab para pemimpin adalah:

1. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam arti kualitas, kuantitas)
2. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
3. Mengkomonikasikan kepada karyawan tiang apa yang diharapkan dari mereka.
4. Memberikan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
5. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan.
6. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan kerja yang efektif.
7. Menilai pelaksanaan kerja.
8. Menunjukkan perhatian kepada para karyawan

Wewenang Kepemimpinan

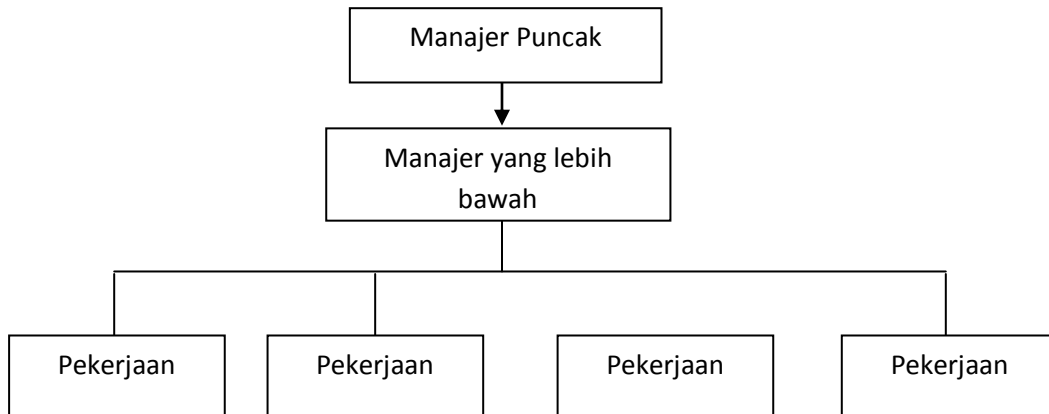
Apabila seorang pimpinan ingin mencapai tujuan yang efektif, maka ia haruslah mempunyai wewenang untuk memimpin para bawahannya. Wewenang ini disebut wewenang kepemimpinan yaitu merupakan hak untuk bertindak atau mempengaruhi tingkat laku orang yang dipimpinya. Konsep weweang kepemimpinan ada dua:

1. Top Down Authory(kekuasaan puncak bawah)

Wewenang bisa berasal dari atasan yang berarti seseorang presiden direktur misalnya menunjuk seseorang yang dianggap mampu untuk menjadi kepala bagian penjualan dan kemudian diberi wewenang apa yang dianggap perlu untuk seseorang

kepada bagian penjualan. Jadi didalam hal ini seseorang pimpinan diberi wewenang untuk memerintah dari atasannya.

Kalau digambar sebagai berikut:



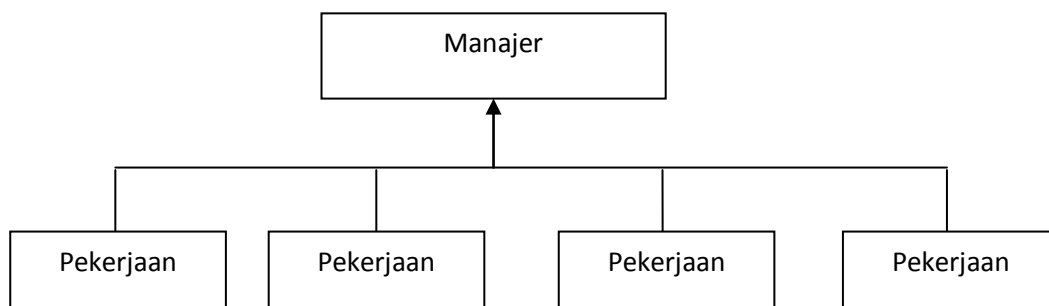
2. Konsep kedua adalah Bottom Up Authority

Yaitu yang mendasarkan dari pada teori penerimaan

Pada konsep ini pimpinan dipilih (diterima) oleh mereka yang akan menjadi bawahannya.

Apabila seseorang diterima sebagai pimpinan dan diberi wewenang untuk memimpin, maka para bawahan akan menghargai wewenang itu sebab mereka punya respek pribadi untuk menghargai orang tersebut atau orang tersebut merupakan seorang wakil yang mewakili nilai – nilai yang mereka anggap penting. Sesuai dengan teori ini maka para bawahan mengakui bimbingan dan dorongan dapat diperoleh dari kepemimpinan.

Konsep Bottom Up Authority dapat digambarkan sebagai berikut.



Kriteria Para Pemimpin

Kewajiban seorang pimpinan minimal: Mampu untuk memimpin para bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan dan juga harus mampu untuk menangani hubungan antar karyawan.

Dalam hal itu seorang pimpinan harus memiliki:

1. Watak yang baik (karakter, budi luhur, moral)
2. Intelegansi yang tinggi (kecerdasan)
3. Kesiapan lahir dan batin.
4. Kedewasaan social dan hubungan social yang luas (social maturity and breadth).
Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa (matang) serta mempunyai kegiatan – kegiatan dan perhatian yang luas)
5. Motivasi dari dan dorongan berprestasi
Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi
6. Sikap – sikap hubungan manusiawi.
Seseorang pimpinan yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut – pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi kepada karyawan.

Kwalitas Para Pimpianan

Sebenarnya tidak ada sifat yang mutlak untuk didefinisikan dari kwalitas seorang pimpinan, namun anggapan kita sementara yaitu, seseorang yang mempunyai kemampuan untuk memimpin orang lain dalam mencapai tujuan dan mempunyai interaksi antar personil yang baik dan juga mempunyai kemampuan untuk bisa menyesuaikan diri dengan keadaan, orang yang dapat menjalankan itu semua akan memperoleh keuntungan dalam menjalankan kepemimpinannya. Sedangkan sifat – sifat yang berguna bagi seorang pimpinan sebagai berikut:

1. Keinginan untuk menerima tanggung jawab

Apabila seorang pimpinan menerima kewajiban untuk mencapai suatu tujuan, berarti ia bersedia untuk bertanggung jawab kepada pimpinannya terhadap apa yang dilakukan bawahannya. Hampir semua pimpinan merasa bahwa pekerjaannya sangat menuntut waktu, usaha dan pengetahuan agar bisa menjalankan yang efektif.

2. Kemampuan untuk bisa “Perceptive”(kepekaan terhadap fakta)

Ia memerlukan kemampuan untuk memahami bawahannya sehingga ia dapat mengetahui kekuatan mereka, kelemahan mereka juga berbagi ambisi yang ada. Disamping itu harus mempunyai instruspektif (memandang diri sendiri) sehingga ia bisa mengetahui kekuatan, kelemahan dan tujuan yang layak baginya.

3. Kemampuan untuk bersikap obyektif.

Obyektifitas adalah kemampuan untuk melihat suatu peristiwa atau masalah secara rasional. Obyektivitas merupakan perluasan dari kemampuan “Perseptip”

dan kenyataan lain. Sedangkan obyektivitas membantu pimpinan untuk meminimalkan emosional dan pribadi yang mungkin mengaburkan realitas.

4. kemampuan untuk menentukan prioritas

Seorang pimpinan yang pandai adalah seorang yang mempunyai kemampuan untuk memilih/menentukan mana yang penting dan mana yang tidak. Kemampuan ini sangat diperlukan karena pada kenyataannya sering masalah – masalah yang harus dipecahkan bukanlah dating satu persatu tetapi bersamaan dan berkaitan dengan yang lainnya.

5. Kemampuan untuk berkomunikasi.

Kemampuan untuk memberikan dan menerima merupakan keharusan bagi seorang pemimpin. Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan menggunakan bantuan orang lain. Karena itu pemberian perintah, penyampaian informasi kepada orang lain mutlak perlu dikuasai.

Gaya – Gaya Kepemimpinan

Pendekatan kesifatan (Sifat/traits) mencoba untuk menjelaskan apa itu pemimpin(memilih tentang apa persyaratan) kualitas pemimpin. Sedangkan pendekatan lain untuk memahami tentang apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin.

Sedangkan perilaku seorang pimpinan sering disebut juga gaya kepemimpinan (style of leadership) perilaku pemimpin (gaya kepemimpinan) merupakan sesuatu yang dipelajari. Jadi seseorang yang dilatih dan dididik dengan kepemimpinan yang tepat akan bisa menjadi pemimpin yang efektif.

Gaya kepemimpinan adalah suatu cara pimpinan untuk mempengaruhi bawahannya. Elefirusi gaya kepemimpinan adalah sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan orang dengan tujuan individu untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Berbagai gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para peneliti mungkin berlainan. Menurut Nawawi, 2011 : Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku para anggota organisasi atau bawahan. Hubungan pimpinan dan bawahan dapat diukur melalui penilaian pekerja terhadap gaya kepemimpinan para pemimpin dalam mengarahkan dan membina para bawahannya untuk melaksanakan pekerjaan. Secara spesifik, terdapat lima unsur utama yang merupakan esensi dari kepemimpinan, yaitu: (i) unsur pemimpin atau orang yang mempengaruhi; (ii) unsur orang yang dipimpin sebagai pihak yang dipengaruhi; (iii) unsur interaksi atau kegiatan/usaha dan proses mempengaruhi; (iv) unsur tujuan yang hendak dicapai dalam proses mempengaruhi; dan (v) unsur perilaku/kegiatan yang dilakukan sebagai hasil mempengaruhi.

Disamping itu, terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu: (i) fungsi pengambil keputusan; (ii) fungsi instruktif; (iii) fungsi konsultatif, (iv) fungsi partisipatif; dan (v) fungsi pendelegasian.

Sikap pemimpin bisa mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

- Seperti dalam Teory Path Goal:
- Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Harris dan Reddin:
- Secara relative ada tiga macam gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu otokratis, demokratis dan partisipasi/laissez fair:

Path Goal

Menurut teori ini ada 4 tipe gaya kepemimpinan yaitu:

1. kepemimpinan direktif (Directive Leadership)
Atau pemimpin yang otokratis, yaitu segala keputusan beradaditangannya dan tidak ada partisipasi dari bawahan (dalam pengambilan keputusan).
2. kepemimpinan suportif(Suportive Leadership)
Demokrasi yaitu pemimpin yang selalu bersedia menjelaskan segala sesuatu, ia menganggap sebagai teman, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai seorang sejati bagi bawahannya.
3. kepemimpinan partisipatif(Participative Leadership)
Pimpinan menerima dan mengemukakan sarana – sarana bawahan (bawahan ikut berpartisipasi dalam segala hal tetapi keputusan akhir tetap berada pada pimpinan).
4. Kepemimpinan orientasi prestasi(Achievement Oriented Leadership)
Pemimpin mengajukan tantangan – tantangan dengan tujuan menarik bagi bawahan dan merangsang bawahan untuk mencapai tujuan tersebut sertamelaksanakannya dengan baik.

Gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh Harris dan Reddin mereka membagi berbagai gaya kepemimpinan menjadi

1. The Autocratic Leader
Seorang pimpinan yang otokratik menganggap bahwa semua kewajiban untuk mengambil keputusan untuk menjalankan tindakan untuk mengarahkan, member dorongan dan mengawasi bawahannya terpusat ditanggannya. Ia beranggapan bahwa bawahannya tidak mampu untuk mengarahkan diri mereka sendiri.

2. The Participative Leader.

Apabila seorang pimpinan menggunakan gaya partisipatif ini menjalankan kepemimpinannya dengan konsultasi. Ia mendelegasikan wewenangnya untuk membuat keputusan akhir dan untuk memberikan pengarahan tertentu kepada bawahannya, tetapi ia mencari berbagai pendapat dan pemikiran dari bawahannya mengenai keputusan yang akan diambil. Pimpinan dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan mengambil keputusan dari para bawahannya sehingga pikiran – pikiran mereka akan selalu mengikat dan makin matang. Dengan demikian pimpinan akan menjadi supportive dengan bawahannya dan bukan menjadi bersikap dictator. Dan tentu saja wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan terletak pada pimpinan.

3. The free Rain Leader

Dalam gaya ini pimpinan mendelegasikan wewenang untuk mengambil keputusan kepada bawahannya dengan lengkap. Pada prinsipnya pimpinan akan mengatakan inilah pekerjaan yang harus saudara lakukan. Saya tidak peduli bagaimana cara mengerjakannya, asalkan pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik. Disini pimpinan mengarahkan tanggung jawab atas pelaksanaan kerja tersebut kepada para bawahannya, dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahannya bisa mengendalikan diri mereka sendiri didalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Pimpinan tidak membuat peraturan –peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan hanya sedikit melakukan kontak dengan para bawahannya. Dengan demikian para bawahannya dituntut untuk memiliki kemampuan atau keahlian yang tinggi.

Perilaku Pimpinan

Bagaimana perilaku seorang pemimpin yang efektif telah dipelajari cukup luas, harus disadari bahwa perilaku pimpinan ini akan sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Studi-studi yang telah dilakukan memunculkan salah satu sudut pandang yang mengkategorikan atas pendekatan universal dan situasional. Teori yang termasuk dalam kelompok universal mendalilkan bahwa gaya kepemimpinan yang sama atau optimal dalam semua situasi, misalnya Argyris (1964:99-109) mengemukakan yang menggunakan secara ekstensif prosedur-prosedur pengambilan keputusan yang partisipatif akan lebih efektif. Di antara teori-teori universal yang paling terkenal mendalilkan bahwa para pemimpin yang efektif berorientasi kepada tugas dan berorientasi kepada orang, apa yang disebut “*high- high*” leader, atau kadang-kadang disebut teori Dua Faktor. Menurut Blake & Mouton (dalam Yukl, 1994: 53) para manajer yang paling efektif memperlihatkan perhatian yang tinggi pada produksi dan orang agar supaya dapat efektif.

Sementara itu teori-teori situasional berpendapat bahwa dampak kepemimpinan bervariasi dari situasi ke situasi. Aspek-aspek situasi yang meningkatkan atau menghilangkan efek ciri atau dari perilaku pemimpin tersebut disebut variabel-variabel moderator situasional. Teori-teori yang menjelaskan efektivitas kepemimpinan dalam hubungannya dengan variabel-variabel moderator situasional disebut teori-teori kontigensi. Di antara teori kontigensi yang cukup dikenal adalah teori *Path-Goal*, yang terus mengalami perkembangan dengan variasi-variasi yang cukup banyak.

Teori Kepemimpinan *Path-Goal*

Dalam teori *path-goal*, dampak perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan usaha para bawahannya tergantung kepada aspek-aspek situasi, termasuk karakteristik tugas serta karakteristik bawahan. Variabel-variabel moderator situasional ini menentukan baik meningkatnya potensi motivasi bawahan dan cara yang harus dipakai oleh pemimpin dalam meningkatkan motivasi. Variabel-variabel situasional juga mempengaruhi preferensi bawahan terhadap sebuah pola perilaku pimpinan tertentu dan dengan demikian mempengaruhi dampak pemimpin tersebut terhadap kepuasan bawahan.

Teori ini telah mengalami perkembangan, di mana pada awalnya hanya memuat dua arah perilaku pemimpin secara luas: kepemimpinan yang mendukung (*supportive leadership*) dan kepemimpinan yang instruktif (*instructive leadership*).

House dan Mitchell (1974), melengkapi dua perilaku lainnya, sehingga terdapat empat perilaku sebagai berikut: (1) *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung) adalah seorang pemimpin yang memberikan perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja mereka, (2). *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif) adalah seorang pemimpin yang memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur-prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasi pekerjaan mereka, (3) *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif) adalah seorang pemimpin yang melakukan konsultasi dengan para bawahan dan memperhitungkan opini dan saran mereka, (4) *Achievement Oriented Leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan), adalah seorang pemimpin yang menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar yang tinggi.

Perilaku Pimpinan yang memberikan kontribusi besar adalah perilaku partisipatif, karena karyawan akan lebih besar kemampuannya bila diberikan kesempatan untuk mengemukakan pendapat dalam pengambilan keputusan.

Memilih Gaya Kepemimpinan

Untuk memilih gaya kepemimpinan yang akan digambarkan, perlu dipertimbangkan beberapa factor yang mempengaruhinya.

Menurut Haris membaginya ke dalam 4 faktor:

1. Faktor dalam organisasi
2. Factor pimpinan
3. Factor bawahan
4. Factor situasi penugasan

Kalau kita ingin memilih diantara gaya kepemimpinan “antocaatic Particiatif”, dan Free Rain maka keempat factor diatas perlu dipertimbangkan.

- Penggunaan gaya autacaatic cocok apabila para bawahan tidak mengetahui tujuan dan sarana perusahaan.
- Penggunaan gaya participatif cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dari para bawahan telah menerimanya. Perusahaan menggunakan hadiah dan ketertipan sebagai alat motivasi utama.
- Gaya free Rain nampaknya paling cocok apabila tujuan perusahaan telah dikomunikasikan dengan baik dan telah diterima dengan baik pula oleh para bawahan, yang pada kenyataannya tujuan orang dan tujuan karyawan merupakan hal yang selaras.

Demikian juga apabila pimpinan ingin mendelegasikan wewenang penganbilan keputusan kepada para bawahan, pimpinan yakin terhadap kemampuan para bawahannya, para bawahan benar – benar ahli dan berpengalaman dalam menjalankan pekerjaannya serta mempunyai keinginan untuk mengendalikan diri dalam melakukan semua pekerjaannya.

Dengan demikian jelas bahwa seseorang mungkin perlu mengubah gaya kepemimpinannya apabila situasinya memang berubah. Menangkap situasi yang penting bagi seorang pimpinan.

BAB VIII

HUBUNGAN PERBURUHAN

KESEPAKATAN KERJA BERSAMA DAN COLLECTIVE BARGAINING

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan. Dengan KKB ini diharapkan permasalahan yang dihadapi karyawan dengan perusahaan dapat diatasi dengan baik.

Misalnya : kenaikan gaji/upah, tunjangan hari raya, pemecatan buruh, dan lain-lain KKB adalah musyawarah dan mufakat antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dengan landasan musyawarah dan mufakat diharapkan tercipta integrasi yang serasi dalam perusahaan. Karyawan menjadi partner kerja sama yang baik bagi perusahaan.

Problem KKB ialah seringkali pimpinan serikat karyawan, bukannya memperjuangkan kebutuhan karyawan tetapi diperalat oleh pimpinan perusahaan untuk menekan kepentingan karyawan, pada hakikatnya KKB lebih banyak memberikan dampak positif dari pada efek negative dalam menciptakan integrasi di perusahaan. Jika KKB sejalan dengan hubungan industrial Pancasila yang menekankan pada musyawarah dan mufakat untuk menetapkan keputusan.

COLLECTIVE BARGAINING

Collective bargaining adalah adanya pandangan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh. Hal ini dilakukan agar tercipta integrasi yang harmonis dan usaha-usaha untuk menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan. Collective bargaining didasarkan atas perundingan yang berarti adu kekuatan, siapa yang mempunyai posisi kuat maka dialah yang banyak menentukan keputusan.

Sedangkan KKB didasarkan atas musyawarah dan mufakat dalam menetapkan keputusan, bukan atas adu kekuatan/posisi.

Collective bargaining dapat diibaratkan seperti demokrasi barat, sedangkan KKB seperti demokrasi Pancasila.

HPP (Hubungan Perburuhan Pancasila) atau disebut pula HIP(Hubungan Industrial Pancasila)

Pengertian HPP/HIP ialah: hubungan antara para pelaku didalam proses produksi barang dan jasa yaitu buruh/ karyawan, pengusaha dan pemerintah dalam rangka meningkatkan harkat kemanusiaan, yang didasarkan atas nilai – nilai yang merupakan manifestasi (perwujudan) dari keseluruhan sila – sila dari Pancasila dan Undang –

undang Dasar 1945 yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Landasan HPP

Oleh karena HPP tidak terlepas dari dasar – dasar idiil dan dasar konstitusional Negara, maka hakekatnya ia merupakan bagian dari falsafah serta system konstitusi kita. Dengan demikian HPP tidak terlepas pula dari sistim ketatanegaraan serta pola kehidupan nasional bangsa Indonesia. Oleh karena itu dapatlah disimpulkan landasan HPP ialah falsafah pancasila itu sendiri sebagai landasan idiil dan UUD 1945 sebagai landasan konstitusional

- Bagaimana hubungan perburuhan pancasila memandang kerja?
HPP mengakui dan menyakini bahwa kerja adalah sebagai pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha Esa dan sesama manusia.
- Bagaimana hubungan HPP memandang buruk/karyawan?
Bagaimana HPP tidak menganggap karyawan sekedar sebagai factor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- K arah mana kepentingan hubungan HPP ditunjukan?
Seluruh orientasi hubungan perburuhan pancasila ditujukan kepada pembangunan nasional
- Apa tujuan pembangunan menurut hubungan perburuhan pancasila?
Hubungan perburuhan pancasila mendorong agar seluruh hasil pembangunan ekonomi dapat dinikmati oleh seluruh rakyat Indonesia secara serasi, seimbang dan merata.

LEMBAGA KERJA SAMA TRIPARTET DAN BIPARTIT SEBAGAI PILAR PERTAMA

Masalah perburuhan pada hakekatnya menyangkut buruh dan pengusaha bahkan juga pemerintah sebagai pihak yang dianggap mewakili kepentingan umum. Oleh karena HPP menghendaki adanya keserasian antara ketiga pihak tersebut maka adanya lembaga yang dapat menjadi wadah ketiga unsur tersebut barang tentu sangat penting. Adapun wadah yang dimaksud ialah adanya lembaga tripartite ditingkat pusat dan daerah dan lembaga Bipartite di tingkat perusahaan.

Oleh karena lembaga kerjasama Tripartite dan bipartite tersebut dianggap sebagai salah satu sarana yang penting untuk mewujudkan HPP, maka sudah sewajarnya apabila kelembagaannya diperkuat agar supaya dialog, komunikasi dan konsultasi timbale balik antara unsure – unsure tripartite dan bipartite tersebut dapat berjalan dengan lancar. Dengan demikian diharapkan , bahwa melalui lembaga ini dapat diciptakan kerjasama yang serasi dan efisien, sehingga mampu merumuskan pemecahan masalah – masalah yang menyangkut kepentingan bersama dengan baik.

Agar supaya lembaga tripartite dan bipartite itu kuat, maka unsure – unsure pendukungnya harus kuat pula. Karena itu sangat diperlukan adanya suatu serikat buruh serata organisasi pengusaha yang kuat dan secara menyeluruh tersebut diseluruh tanah air, agar supaya pembentukan lembaga – lembaga tersebut tidak terhambat karenanya.

Lembaga tripartite ditingkat pusat dan tingkat daerah diharapkan dapat menjalankan perannya untuk mengadakan dialog, komunikasi dan konsultasi atas dasar ini dapat merumuskan pemecahan atas masalah – masalah yang menyangkut kepentingan bersama. Sedangkan lembaga bipartite ditingkat perusahaan diharapkan mewakili peranan yang lebih nyata lagi, bukan sekedar dialog, komunikasi dan konsultasi, tetapi dapat menghasilkan suatu consensus atau persetujuan bersama yang mengikat kedua belah pihak terhadap masalah – masalah yang menyangkut syarat – syarat dan kondisi kerja, upah, jaminan sosial dan sebagainya, baik yang bersifat insidental maupun yang bersifat menyeluruh dan yang tentunya bisa menjadi dasar atau unsure dari suatu perjanjian perburuhan. Adanya lembaga bipartite ditingkat perusahaan pelbagai masalah perburuhan ditingkat itu timbul. Maka dari itu dapat diatasinya dengan baik berbagai masalah perburuhan ditingkat perusahaan sangat besar pengaruhnya terhadap usaha untuk menciptakan ketenangan kerja dan ketenangan usaha, satu hal sangat diperlukan dalam usaha melakukan HPP serta peningkatan pembangunan nasional.

BAB IX KOMUNIKASI

Komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer, paling tidak untuk dua alasan:

1. Komunikasi adalah : Proses melalui mana fungsi – fungsi manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan dapat dicapai
2. Komunikasi adalah : kegiatan untuk mana para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.

Proses komunikasi memungkinkan manajer untuk melaksanakan tugas – tugasnya. Misalnya informasi harus dikomunikasikan kepada para manajer agar mereka mempunyai dasar perencanaan dan rencana – rencana harus dikomunikasikan kepada pihak lain agar dilaksanakan.

Pengorganisasian memerlukan komunikasi dengan bawahan tentang pengesahan jabatan mereka. Pengarahan menugaskan mengharuskan manajer untuk berkomunikasi dengan bawahan agar tujuan kelompok dapat dicapai.

Komunikasi tertulis atau lisan merupakan bagian dari pengawasan. Jadi manajer dapat melaksanakan fungsi manajemen hanya melalui interaksi dan komunikasi dengan pihak kita.

Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah : Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata – kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vocal dan sebagainya. Sedangkan pemindahan pengertian yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi memerlukan ketrampilan – keterampilan tertentu (Membaca, menulis, mendengarkan, berbicara dan lain - lain) dari pengirim berita dan penerima.

Komunikasi dalam sebuah organisasi perusahaan khususnya dan umumnya organisasi-organisasi lain, biasanya terjadi dalam dua konteks, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan (internal communication) dan komunikasi yang terjadi diluar perusahaan (external communication). Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss komunikasi. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalah pahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai. (Siagian, 2002)

Dalam setiap organisasi, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Komunikasi merupakan unsur pertama dalam berbisnis. Dalam menyoroiti masalah

komunikasi, menegaskan bahwa komunikasi merupakan darah sebagai suatu sumber kehidupan bagi setiap organisasi dan merupakan suatu kunci sukses dalam karir bisnis dan kehidupan pribadi. Lebih tegas dikatakan bahwa komunikasi itu sangat penting, sehingga apabila tidak ada komunikasi maka organisasi itu tidak akan berfungsi.

Meskipun kita tahu arti penting komunikasi, namun bagaimanapun masih diragukan apakah setiap orang menyadari dengan sungguh-sungguh arti atau makna dari komunikasi yang baik. Dalam upaya menyampaikan pesan, ide, gagasan serta informasi lainnya dapat terjadi dalam konteks secara vertical, horizontal, maupun secara diagonal di dalam suatu organisasi. Hal itu menunjukkan terjadinya komunikasi di dalam organisasi (Internal Communication). Jika kita simpulkan ternyata komunikasi internal ini hanya merupakan suatu pertukaran informasi didalam organisasi baik dalam konteks secara vertical maupun secara horizontal. Meskipun komunikasi internal ini terjadi dalam tiga konteks yang ada, komunikasi internalpun dapat berlangsung secara interpersonal dan secara kelompok.

Unsur – unsur Komunikasi:

1. Suatu kegiatan untuk membuat seseorang mengerti.
2. Suatu sasaran pengaliran informasi.
3. Suatu system bagi terjalinnya komunikasi diantara individu.

Proses Komunikasi

Model komunikasi dasar agar dapat dipahami, mengapa komunikasi sering gagal dan kegiatan yang perlu diambil manajer untuk meningkatkan efektivitas komunikasi.

- Model komunikasi Negara

Contohnya : Komunikasi antar pribadi.

Pengirim – Berita – Penerima

- Model komunikasi yang sederhana.

Contohnya : Komunikasi antar pribadi.

Model ini ada 3 unsur esensi komunikasi, bila salah satu hilang maka komunikasi tidak dapat berlangsung.

Unsure – unturnya yaitu:

Pengirim – Bberita – Penerima.

- Model komunikasi yang lebih terperinci.

Model ini, dengan unsur – unsur penting yang terlihatdalam komunikasi anatara dan diantara para anggota organisasi sebagai berikut:

1. Sumber (Source)
Sumber atau pengirim berita memainkan langkah pertama dalam proses komunikasi. Dalam organisasi, sumber merupakan pihak yang mempunyai kebutuhan dan keinginan untuk mengkomunikasikan sesuatu gagasan, pemikiran, informasi kepada pihak lain.
2. Pengubahan berita ke dalam sandi/ kode (encoding).
Pengubahan berita/penterjemahan berita kedalam berbagai bentuk simbol yang mampu memindahkan pengertian seperti: Kata – kata percakapan, tulisan, angka, gerakan ataupun kegiatan.
3. Pengiriman berita (transmitting the message).
Langkah ini mencerminkan pilihan komunikasi terhadap media atau alat saluran distribusi.
 - a. Komunikasi lisan mungkin disampaikan melalui berbagai saluran :
 - telepon
 - Orang/ Video Tape
 - b. Saluran komunikasi tertulis: Dapat disampaikan melalui saluran seperti: Memo, surat, laporan/dokumen untuk kepentingan diwaktu mendatang. Agar komunikasi lebih efisien dan efektif manajer perlu mempertimbangkan penentuan media/saluran yang ada.
Contohnya:
 - Ucapan “Selamat pagi” tidak perlu ditulis dalam bentuk memo.
 - Sebaliknya pemberian pesan ditulis dengan bentuk memo.
4. Penerimaan berita
Pada dasarnya, orang – orang menerima berita melalui kelima panca indera mereka yaitu: Penglihatan, pendengaran, pengucapan, peradaban dan penciuman.
5. Pengertian/penterjemahan kembali berita(decoding)
Hal ini menyangkut pengertian symbol – symbol oleh penerima proses ini dipengaruhi oleh latar belakang, kebudayaan, pendidikan, lingkungan, praduga dan gangguan disekitarnya.
6. Umpan balik (feed back).
Setelah berita diterjemahkan, penerima menyampaikan berita balasan yang ditujukan kepada pengirim mula – mula atau orang lain. Jadi komunikasi adalah proses yang berkesinambungan dan tidak pernah berakhir.

Komunikasi Organisasi

Menurut Roymond V. Lesikar telah menguraikan beberapa factor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam organisasi yaitu:

1. Saluran komunikasi formal

Dalam hal ini mempengaruhi efektivitas komunikasi dalam dua cara yaitu:

- a. Liputan saluran formal semakin melebar sesuai dengan perkembangan dan pertumbuhan organisasi.

Contohnya : Komunikasi efektif biasanya semakin sulit dicapai dalam

organisasi yang besar dengan cabang – cabang yang menyebar.

- b. Saluran komunikasi formal dapat menghambat aliran informasi antar tingkat organisasi.

Contohnya : Karyawan perakitan akan selalu mengkomunikasikan masalah – masalah pada mandornya.

2. Struktur organisasi.

Struktur wewenang organisasi mempunyai pengaruh yang sama terhadap efektifitas organisasi.

Perbedaan kekuasaan dan kedudukan (status) dalam organisasi akan menentukan pihak – pihak yang berkomunikasi dengan seorang serta isi dan ketetapan komunikasi.

Contohnya : Percakapan antara direktur dengan karyawan akan dibatasi oleh formalitas dan kesopanan

3. Spesialisasi Jabatan.

Dalam hal ini biasanya yang mempermudah komunikasi dalam kelompok – kelompok yang berbeda. Para anggota suatu kelompok kerja yang sama akan cenderung berkomunikasi dengan istilah, tujuan, tugas, waktu dan gaya yang sama.

4. Pemilihan informasi.

Berarti bahwa individu mempunyai informasi khusus dan pengetahuan tentang pekerjaan mereka.

Contoh : Manajer produk akan mempunyai pengamatan yang lebih tajam dalam perumusan strategi pemasaran.

Saluran Komunikasi dalam Organisasi

Saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal linnya.

Tipe – tipe saluran dasar komunikasi adalah:

1. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertical terdiri dari komunikasi keatas dan kebawah sesuai dengan rantai perintah.

a. Komunikasi ke atas (Up Ward Communication) adalah :

Untuk mensuplay informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah.

Tipe komunikasi ini mencakup : Laporan periodik, penjelasan, gagasan dan permintaan untuk diberikan keputusan.

b. Komunikasi ke bawah (Down Ward Communication).

Dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan manajemen sampai ke karyawan paling bawah. Maksud komunikasi ke bawah adalah: Untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Komunikasi ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan/dokumen, pertemuan atau rapat.

2. Komunikasi Lateral atau Horisontal.

Komunikasi ini meliputi hal – hal sebagai berikut:

- a. Komunikasi diantara para anggota dalam kelompok kerja sama.
- b. Komunikasi yang terjadi antara dan diantara departemen pada tingkat organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat koordinatif dan merupakan hasil dari konsep mempermudah koordinasi dan penanganan masalah. Komunikasi ini disamping membantu koordinasi juga menghindari pemecahan masalah yang lambat.

3. Komunikasi Diagonal.

Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi.

Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan – hubungan departemen lini dan staf.

Sedangkan menurut Siswandi Tipe – tipe saluran dasar komunikasi adalah:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertical adalah komunikasi yang dilancarkan dari atas ke bawah (downward communication) dan sebaliknya dari bawah ke atas (upward communication) atau dengan kata lain komunikasi yang dilancarkan oleh pihak atasan kepada bawahan atau sebaliknya dari bawahan kepada atasan (two way traffic communication). Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi tergantung pada frame of reference manusia-manusia yang terlibat di dalamnya .

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang dilakukan secara mendatar antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Untuk memecahkan masalah yang timbul akibat proses komunikasi dengan jalur seperti itu adalah tugas Public Relation Officer (Kepala Hubungan Masyarakat). Antara komunikasi vertical dengan komunikasi horizontal terkadang terjadi komunikasi diagonal .

C . Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi antar pimpinan antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Seperti kita ketahui bahwa komunikasi internal ini bukan saja terjadi dalam tiga konteks seperti yang telah dijelaskan di muka, melainkan dapat pula terjadi secara personal (personal communication) dan secara kelompok (group communication).

1) Komunikasi personal (personal communication)

Komunikasi personal adalah komunikasi antar dua orang yang dapat berlangsung secara tatap muka (face to face communication) dan komunikasi bermedia (mediated communication). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan komunikasi personal tatap muka adalah sebagai berikut:

- a. Bersikaplah empati dan simpati
- b. Tunjukkanlah sebagai komunikator terpercaya
- c. Bertindaklah sebagai pembimbing, bukan pendorong
- d. Kemukakanlah fakta dan kebenaran
- e. Bercakaplah dengan gaya mengajak, bukan menyuruh
- f. Jangan bersikap super
- g. Jangan mengkritik
- h. Jangan emosional dan bicaralah secara meyakinkan

2) Komunikasi kelompok (group communication)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antar seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka.

a. Komunikasi kelompok kecil

Komunikasi ini adalah komunikasi antara manajer atau seorang administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal.

b. Komunikasi kelompok besar

Komunikasi ini adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya banyak, dalam situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

Peranan Komunikasi Informasi

Komunikasi informasi merupakan bagian pentingnya aliran komunikasi organisasi. Bentuk komunikasi informal timbul dengan berbagai maksud meliputi;

1. Penemuan kebutuhan manusiawi seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain.
2. Perlawanan terhadap pengaruh yang menonton atau membosankan.
3. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain.
4. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran komunikasi formal.

Tipe komunikasi informal yang paling terkenal adalah : Grapevine.

Grapevine yaitu : Mendengarkan sesuatu bukan dari sumber resmi, tetapi dari dasar desas – desus, kabar angin tau sletingan.

System komunikasi grapevine cenderung dianggap rusak atau merugikan karena tidak jarang terjadi penyebaran informasinya tak tepat, tidak lengkap dan menyimpang, selain itu desas desus cenderung bersifat emosional dari pada logika. Di lain pihak, komunikasi grapevine mempunyai peranan fungsional, sebagai alat komunikasi tambahan bagi organisasi. Banyak penelitian yang membuktikan bahwa komunikasi grapevine lebih cepat, lebih akurat dan lebih efektif dalam penyaluran informasi.

Manajer dapat menggunakan komunikasi ini dengan informasi yang sengaja dibocorkan. Di samping itu manajer harus menyadari bahwa komunikasi informal dan terutama grapevine tidak dapat di hilangkan dan bahkan sebaliknya manajer perlu memahami dan menggunakan grapevine sebagai komunikasi formal.

Hambatan – hambatan terhadap Komunikasi Efektif

Hambatan – hambatan terhadap komunikasi yang efektif antara lain:

1. Hambatan – hambatan organisasional.
2. Hambatan antar pribadi.

1 Hambatan – hambatan organisasional.

Dalam hal ini ada 3 hambatan :

a. Tingkat Hirarki.

Bila organisasi tubuh, struktur organisasi berkembang akan menimbulkan berbagai masalah komunikasi, karena berita harus melalui tingkatan atau jenjang tambahan, yang memerlukan waktu yang lebih lama untuk mencapai tempat tujuan dan ada kecenderungan ketepatannya.

b. Wewenang manajerial.

Tanpa wewenang, manajer sulit untuk mencapai tujuan yang efektif. Di lain pihak manajer juga menimbulkan hambatan terhadap komunikasi. Banyak atasan merasa bahwa mereka tak menerima berbagai masalah, informasi dari bawah dan sebaliknya bawahan menghindari situasi dimana mereka harus mengungkapkan informasi yang dapat membuat mereka dalam kedudukan yang tak menguntungkan.

c. Spesialisasi.

Meskipun spesialisasi adalah prinsip dasar organisasi, tetapi juga menciptakan masalah – masalah komunikasi, dimana spesialisasi ini cenderung memisahkan orang – orang, bahkan bila bekerja berdekatan. Perbedaan fungsi, kepentingan dalam bekerja dapat membuat orang merasa bahwa mereka hidup dalam dunia yang berbeda.

2. Hambatan Antar Pribadi

Banyak kesalahan komunikasi disebabkan bukan oleh factor organisasi, tetapi oleh masalah – masalah ketidaksempurnaan manusia dan bahasa. Manajer perlu memperhatikan hambatan antar pribadi antara lain:

a. Persepsi selektif

Artinya : Suatu proses yang menyeluruh dengan mana seseorang menyeleksi, mengorganisasikan dan mengartikan segala sesuatu di lingkungannya.

b. Status dan kedudukan komunikasi.

Hambatan utama komunikasi lainnya adalah kecenderungan untuk menilai mempertimbangkan dan membentuk pendapat atas dasar karakteristik pengirim terutama kredibilitasnya.

c. Keadaan membela diri.

Perasaan pembela diri pada pengirim, penerima berita atau keduanya juga menimbulkan hambatan – hambatan komunikasi.

Keadaan pembela diri mengakibatkan ekspresi wajah, gerakan tubuh dan pembicaraan tertentu.

Contoh: Seorang terancam kehilangan kedudukan, maka dapat kehilangan kemampuan untuk mengartikan berita secara tepat.

d. Pendengaran lemah

Pendengaran lemah akan mengganggu komunikasi.

e. Ketidak tepatan dalam penggunaan bahasa.

Salah satu kesalahan terbesar yang dibuat dalam komunikasi adalah:

Anggapan bahwa pengertian terletak dalam kata – kata yang digunakan.

Pedoman Komunikasi yang Baik

American Manajemen Associations (AMA) telah menyusun sejumlah prinsip komunikasi yang disebut “The Ten Commedmennts of Good Communication” (Sepuluh pedoman komunikasi yang baik). Pedoman ini disusun untuk meningkatkan efektifitasnya komunikasi organisasi yang secara ringkas adlah sebagai berikut:

1. Cara kejelasan gagasan terlebih dahullu sebelum dikomunkasikan.
2. Teliti tujuan sebenarnya setiap komunikasi.
3. Pertimbangan keadaan pisik manusia sebelumnya kapan saja, komunikasi akan dilakukan.
4. Konsultasikan ke pihak – pihak lain, bila prlu dalam perencanaan komunikasi.
5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.
6. Ambil kesempatan, bila timbul untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu umpan balik.
7. Ikuti komunikasi yang telah dilakukan.
8. Perhatikan konsistensi komunikasi.
9. Tindakan/perbuatan harus mendorong komunikasi.
10. Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.

BAB X

MEMPERTAHANKAN /PEMELIHARAAN TENAGA KERJA

Pentingnya Pemeliharaan

Sesuai dengan fungsi operasional yang terakhir adalah mempertahankan karyawan. Jadi apabila kita telah memperoleh karyawan, mengembangkan kemampuan mereka, memberikan kompensasi yg adil dan layak dan mengintegrasikan keinginan perorangan, keinginan organisasi yg berarti kita telah mempunyai karyawan yg cakap, yg mampu dan mau melaksanakan kerja sama, maka sudah selajaknya kalau kita mempertahankan karyawan tersebut. Usaha untuk mempertahankan karyawan ini tidak hanya menyangkut masalah mengenai pencegahan kehilangan karyawan tersebut tetapi juga untuk mempertahankan sikap kerja sama dan kemampuan bekerja dari para karyawan tersebut.

Semuanya ini tentu saja akan berarti usaha untuk mempertahankan apa yang sudah ada, tetapi walaupun demikian perlulah kita menambah berbagai kegiatan yang terutama akan membantu untuk memelihara kemampuan dan sikap dari para karyawan kita. Program – program keselamatan dan kesehatan misalnya akan membantu untuk memelihara kondisi fisik mereka, sementara program – program pelayanan karyawan dalam berbagai bentuknya akan membantu memelihara sikap para karyawan. Pada bab ini akan dibicarakan tentang sifat dan arti pentingnya program – program keselamatan dan kesejahteraan.

Sedangkan Pemeliharaan (maintenance) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan turn over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Supaya karyawan bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan mutlak mendapat perhatian manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat bekerja dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Menurut Malayu (2006) 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.

Menurut Edwin B Flippo , *The maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees.* (Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan).

Karyawan adalah Asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik baiknya dari pimpinan perusahaan.

Pada bab ini akan dibicarakan tentang sifat dan arti pentingnya program keselamatan dan kesejahteraan.

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

PENGERTIAN DAN PROGRAM KESEJAHTERAAN

Pentingnya Kesejahteraan

Dalam mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan/kompensasi pelengkap/fringe benefits/gaji tersembunyi/ indirect compensation/employee welfare. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap Perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah. 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.

Difinisi kesejahteraan Menurut Malayu (2006,185) Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan . tujuannya adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Menurut Andrew F. Sikula (1981) *Indirect compensations are reimbursements received by employees in form other than direct wages or salary.*

(Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung)

A benefit would be company program such as pension holiday pay,health, severance pay. A service would be things like a copany car, athletic field christmas party etc.

(Benefit meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hatu tua, waktu libur, tabungan, sedangkan cervice adalah berupa fisiknya/bendanya seperti mobil dinas, fasilitas olahraga, memperingati hari besar dan sebagainya)

Menurut Dale Yoder (1981) *benefits may be regarded as the more tangible dinancial contributions to employees. Special payment to those who are ill. Contribution to employees savings, distribution of stock, insurance, hospitalization, and provate pension for example.*

(kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, dan bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di ruman sakit dan pensiun).

Service in this distinction, are action taken for the assistance or aid of the employees, such as the provision of legal and or personnel conselling or recreational advice guidance.

(Pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum atau nasihat di bidang kepegawaian, kesenian, olah raga dn lain sebagainya)

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarkat serta tidak melanggar

peraturan legal pemerintah, sedangkan asas kesejahteraan adalah keadilan dan kelayakan serta tidak melanggar peraturan pemerintah.

Tujuan Pemberian Kesejahteraan antara lain sebagai berikut :

- 1). Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
- 2). Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya
- 3). Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja 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.

Jenis-Jenis Kesejahteraan

Jenis jenis kesejahteraan yang diberikan adalah financial dan non financial yang bersifat ekonomis, , pemberian fasilitas dan pelayanan . Pemberian kesejahteraan perlu deprogram dengan sebaik-baiknya , supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Program kesejahteraan harus berasaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman kepada peraturan pemerintah dan didasarkan atas kemampuan perusahaan. Hal ini penting supaya kesejahteraan yang pernah diberikan tidak ditiadakan karena akan mengakibatkan karyawan malas, disiplinnya merosot, kerusakan meningkat, bahkan turnover meningkat. Program kesejahteraan harus diinformasikan secara terbuka dan jelas, waktu pemberiannya tepat dan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Sejahtera adalah : suatu keadaan terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan secara relative dan ada rasa aman dalam menikmatinya.

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan serta keluarganya. Jadi penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan emosional.

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Mushala/Masjid	Puskesmas/dokter
2	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3	Uang transpor	Olahraga	Penitipan bayi
4	Uang lebaran/natal	Kesenian	Bantuan hukum
5	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/seminar	Penasihat keuangan
6	Uang duka kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7	Pakaian dinas	Koperasi dan toko	Kredit rumah
8	Uang pengobatan	Izin	

Sedangkan Menurut Hijrahman dan Suat Husnan (1983,253) program pelayanan karyawan (program kesejahteraan karyawan) bisa dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu :

1. Program kesejahteraan ekonomi karyawan

Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi dari para karyawan. Bentuk – bentuk program ini antara lain:

a. Pensiun

Pemberian pensiun berarti bahwa perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala kepada para karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mencapai suatu batas usia tertentu. Di negara kita biasanya yang mendapat pensiun adalah pegawai negeri atau pegawai dari perusahaan Negara yang diatur dengan undang – undang.

b. Asuransi

Program asuransi ini bisa berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan. Di sini perusahaan bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi karyawannya.

c. Pemberian kredit

Pemberian kredit kepada para karyawan yang membutuhkannya bisa diorganisir oleh manajer atau oleh karyawan itu sendiri dengan mendirikan perlumpulan/koperasi simpan pinjam.pada bentuk koperasi ini pihak manajemen hanya menjadi pengawas saja untuk manjammin agar koperasi bisa berjalan dengan baik. Koperasi ini berfungsi membantu para karyawan dalam soal keadaan.

2. Program pemberian hiburan.

Setiap orang memerlukan hiburan/rekreasi di dalam kehidupannya. Bagi manajemen, yang menjadi persoalan dalam pembuatan program ini adalah apakah

kegiatan ini diserahkan pada pemilik individu masing – masing ataukah disponsori oleh perusahaan, Karena masalah ini menyangkut masalah biaya, efektifitas dan sikap karyawan. Program rekreasi dapat dikelompokkan menjadi:

a. Kegiatan olahraga

Kegiatan ini dapat dimaksudkan untuk sekedar memelihara kesehatan atau dapat juga untuk mengejar prestasi.

b. Kegiatan social

Kegiatan ini misalnya darmawisata bersama – sama dan sebagainya.

3. Program pemberian fasilitas kepada karyawan

Kegiatan ini bisa berbentuk antara lain :

a. Penyediaan kafetaria.

Penyediaan kafetaria ini dimaksudkan mempermudah karyawan yang ingin makan dan tidak sempat pulang. Dan diharapkan perusahaan bisa memperbaiki gizi yang disajikan.

b. Penyediaan perumahan

Perusahaan seharusnya menyediakan fasilitas perumahan, meskipun bukan untuk semua karyawan yaitu yang berupa perumahan dinas, ataupun asrama atau hanya memberikan tunjangan untuk perumahan.

c. Fasilitas toko

Disini perusahaan menyediakan toko perusahaan di mana para karyawan dapat membeli berbagai barang dengan harga yang lebih murah.

d. Fasilitas kesehatan

Fasilitas ini yang paling banyak disediakan oleh perusahaan. Penyediaan fasilitas kesehatan erat dengan pembuatan program pemeliharaan kesehatan karyawan. Fasilitas ini bisa berupa poliklinik yang lengkap dengan dokter dan perawat – perawatnya atau sekedar memberikan tunjangan kesehatan yang bisa dipergunakan berobat ke dokter yang ditunjuk perusahaan dengan memperoleh ganti rugi dari perusahaan.

e. Fasilitas pendidikan

Fasilitas ini disediakan dengan maksud membantu para karyawan yang ingin meningkatkan pengetahuan mereka. Fasilitas yang disediakan biasanya berbentuk perpustakaan yang bisa dimanfaatkan oleh para karyawan yang ingin menambah pengetahuan mereka sendiri dengan jalan membaca.

f. Fasilitas transportasi

Fasilitas ini bisa berupa kendaraan pribadi atau kendaraan kantor atau sekedar memberikan ganti rugi transportasi.

g. Penasehat Keuangan.

Pemberian fasilitas ini agar para karyawan tidak menghadapi kesulitan di dalam mengatur keuangannya.

Manfaat diselenggarakannya program kesejahteraan karyawan antara lain:

1. Dapat menarik tenaga kerja yang lebih efektif.
2. Memperbaiki semangat dan kesetiaan karyawan.
3. Menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja.
4. Memperbaiki hubungan masyarakat.
5. Mengurangi pengaruh organisasi buruh, baik yang ada maupun yang potensial.
6. Mengurangi campur tangan pemerintah dalam organisasi/perusahaan.

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. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya.

Di banyak Negara isu tentang keselamatan dan kesehatan kerja menjadi pusat perhatian organisasi/perusahaan. Di Indonesia pemerintah berupaya demikian rupa agar para pemimpin perusahaan memberi perhatian yang serius dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman terbuti dikeluarkan Undang-undang Nomor 13 tahun 2003 pasal 86 dan pasal 87 yang isinya sebagai berikut :
Pasal 86.

- 1) Setiap Pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas :
 - a. Keselamatan dan kesehatan kerja
 - b. Moral dan kesusilaan
 - c. Perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama
- 2) Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal diselenggarakan uapaya keselamatan dan kesehatan kerja.
- 3) Perlindungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2) dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundangan undangan yang berlaku.

Pasal 87.

- 1). Setiap perusahaan wajib menerapkan system manajemen keselamatan dan kesehatan kerja yang terintegrasi dengan isitem manajemen perusahaan.
- 2) Ketentuan mengenai penerapan system manajemen keselamatan dan kesehatan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dalam peraturan pemerintah.

Berbagai usaha pemerintah untuk mengatur kesehatan dan keselamatan kerja menunjukkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja tidak hanya merupakan salah satu masalah bidang manajemen sumber daya manusia, melainkan menjadi masalah karyawan dan juga pemerintah.

Maksud dan tujuan keselamatan dan kesehatan kerja

Organisasi/perusahaan harus menjunjung tinggi keselamatan dan kesehatan karyawan. Bekerja dengan selamat lebih diutamakan dari produksi. Berdasarkan hal ini dan sejalan dengan manajemen modern maka hal berikut harus dijadikan sasaran setiap kegiatan :

- a. Pemeliharaan kondisi kerja yang aman dan sehat
- b. Taat asas dengan setiap prosedur operasional yang dirancang untuk mencegah kecelakaan dan penyakit
- c. Setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, social dan psikologis
- d. Jaminan atas emeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi karyawan
- e. Meningkatkan kegairahan dan keserasian kerja, dan partisipask kerja
- f. Setiapkaryawan merasa aman dan terlindungi dalam bekerja.

Manfaat lingkungan kerja yang aman dan sehat

Jika perusahaan dapat menurunkan tingkat kecelakaan kerja, penyakit dan hal hal yang berkaitan dengan stress, serta mampu meningkatkan kualitas kehidupankerja para pekerjanya, perusahaan akan semakin efektif. Peningkatan terhadap hal ini akan menghasilkan (Schuller,1990 outcome sebagai berikut :

- a. Meningkatkan produktivitas karena menurunnya jumlah hari kerja yang hilang
- b. Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih komitmen
- c. Menurunkan biaya biaya kesehatan dan asuransi
- d. Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim
- e. Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dan meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan

- f. Rasio selesi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan seningga dapat meningkatkan keuntungan secara substansial.

Gangguan terhadap keselamatan dan kesehatan kerja

Beberapa sebab yang memungkinkan terjadinya kecelakaan dan gangguan kesehatan pegawai(Mangkunegara, 2001) adalah sebagai berikut :

- a. Keadaan tempat lingkungan kerja
 - 1. Penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya kurang diperhitungkan keamanannya.
 - 2. Ruang kerja yang terlalu padat dan sesak
 - 3. Pembuangan kotoran dan limbah yang tidak pada tempatnya.
- b. Pengaturan udara.
 - 1. Pergantian udara diruang kerja yang tidak baik(missal ruang kerja yang kotor, berdebu dan berbau tidak enak)
 - 2. Suhu udara yang tidak dikondisikan pengaturannya.
- c. Pengaturan penerangan.
 - 1. Pengaturan dan penggunaan sumber cahaya yang tidak tepat.
 - 2. Ruang kerja yang kurang cahaya, remang-remang
- d. Pemakaian peralatan kerja.
 - 1. Pengaman peralatan kerja yang sudah usang atau rusak
 - 2. Penggunaan mesin, alat elektronik tanpa pengaman yang baik
- e. Kondisi fisik dan mental pegawai
 - 1. Kerusakan alat indera, stamina pegawai yang tidak stabil
 - 2. Emosi pegawai yang tidak stabil, kepribadian pegawai yang rapuh, cara berpikir dan kemampuan persepsi yang lemah, motivasi kerja rendah, sikap pegawai yang ceroboh, kurang cermat, dan kurang pengetahuan dalam penggunaan fasilitas kerja terutama fasilitas kerja yang membawa resiko bahaya.

Strategi keselamatan dan kesehatan kerja

Perbaikan kondisi keselamatan dan kesehatan kerja di dalam organisasi/perusahaan , beberapa sumber penyebab kecelakaan kerja perlu diidentifikasi terlebih dahulu.

Beberapa rekaman atau catatan peristiwa kecelakaan di dalam organisasi dapat digunakan sebagai bahan informasi penting untuk memperbaiki metode kesehatan dan keselamatan kerja. Bila penyebabnya sudah diidentifikasi , strategi dapat dikembangkan untuk menghilangkan atau mengurangi bahaya-bahaya kerja.

Menurut Schuller, Randal 2002 sumber dan strategi untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai berikut :

Sumber-sumber bahaya	strategi
Lingkungan kerja Fisik ➤ Kecelakaan kerja	a. Mencatat kecelakaan tersebut b. Merancang kembali lingkungan kerja c. Membentuk panitia keselamatan kerja d. Memberikan pelatihan e. Memberikan insentif keuangan
➤ Penyakit kerja	a. Mencatat penyakit tersebut b. Memperbaiki lingkungan kerja c. Mengkomunikasikan informasi d. Menentukan tujuan dan sasaran
Lingkungan kerja sosiopsikologis Stres dan kelelahan kerja	a. Menciptakan program-program pengendalian stress b. Meningkatkan partisipasi pekerja dalam pengambilan keputusan c. Menciptakan program pengendalian stress pribadi d. Memberikan tunjangan cuti dan liburan yang memadai e. Memberikan dorongan pada pekerja untuk mengikuti gaya hidup sehat.

BAB XI

PEMBERHENTIAN KARYAWAN

PENGERTIAN PEMBERHENTIAN.

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 bersangkutan. Pemberhentian harus sesuai dengan undang –undang No 13 tahun 2003 dan seizin P4D atau P4 P atau dengan keputusan pengadilan.

Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang dilepas membawa biaya penarikan, seleksi, pengembangan dan proses produksi berhenti.

Karyawan yang dilepas akan kehilangan pekerjaan dan tidak dapat memenuhi kebutuhan biologis, sosiologis, ekonomis dan kejiwaannya. Manajer dalam melaksanakan pemberhentian harus memperhitungkan untung dan ruginya, apalagi kalau diingat bahwa saat karyawan diterima adalah dengan cara baik-baik, sudah selayaknya perusahaan melepas mereka dengan cara yang baik pula.

Difinisi Pemberhentian kerja menurut Malayu (2006, 2009) adalah : pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian, berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Bahan bacaan WorkShop Line Up ; Pemutusan Hubungan kerja adalah suatu langkah pengakhiran hubungan kerja antara pekerj/buruh dengan pengusaha karena sesuatu hal tertentu.

JENIS JENIS PEMBERHENTIAN/PHK

Menurut Malayu (2006, 2009)

1). Undang- undang

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

2). Keinginan perusahaan.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal hal berikut :

- a. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya.

- b. Perilaku dan disiplinnya kurang baik
- c. Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan
- d. Tidak dapat bekerja sama dan terjadikonflik dengan karyawan lain
- e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Konsekuensinya adalah sebagai berikut :

1. Karyawan dengan status masa percobaan diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon
2. Karyawan dengan status kontrak diberhentikan tanpa memberikan uang pesangon
3. Karyawan dengan status tetap,jika diberhentikan harus diberikan uang pesangon.

3). Keinginan karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mangajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya. Misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan samapai berhenti.

Alasan pengundurandiri antara lain :

- a. Pindah ke tempat laian untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Berwiraswasta dll

4). Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang undang ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mempersniunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dst.

Undang-undang memensiunkan karyawan telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya usia 56 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.

5). Kontrak kerja berakhir.

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

6). Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan atau keinginan karyawan. Besar gaji karyawan yang sakit sakitan dibayar perusahaan .

7). Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas , pesangon diatur tersendiri oleh undang undang. Misalnya pesangonnya lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

8). Perusahaan dilikuidasi.

Karyawan akan dilepas jika perusahaan akan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.

Atau berdasarkan bahan bacaan Workshop

Macam macam pemutusan hubungan kerja :

1). Pemutusan hubungan kerja atas kehendak sendiri

Misalnya bagi pekerja mendapatkan pekerjaan yang lebih baik karena itu pekerja mengundurkan diri dari pekerjaan yang lama.

2). Pemutusan hubungan kerja karena putus demi hukum

Pemutusan hubungan kerja ini terjadi karena selesainya jangka waktu kontrak yang diperjanjikan atau selesainya pekerjaan yang telah ditentukan.

3). Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan oleh pengadilan

Dalam hal ini pengadilan memutuskan hubungan dengan pekerja dengan pengusaha mungkin karena permintaan dari salah satu pihak.

4). Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan atas kehendak pengusaha

Dalam hal ini pengusaha memutuskan hubungan kerja dengan pekerja mungkin disebabkan Rasionalisasi , pengurangan aktivitas atau atas penyelenggaraan disiplin yang dilakukan pekerja.

Pemutusan hubungan kerja dalam bentuk sebagaimana 1, 2, dan 3 tidak menjadi permasalahan betul karena pengusaha sudah menyadari akan terjadi pemutusan hubungan kerja pada dirinya disebabkan hal hal tersebut tadi.

Yang menjadi permasalahan dalam pemutusan hubungan kerja adalah pemutusan hubungan kerja atas kehendak pengusaha, sebab dengan demikian pekerja secara tiba-tiba diputuskan hubungannya. Oleh karena itu pekerja sendiri akan kehilangan mata pencahariannya dan merupakan awal dari kesengsaraan bersama keluarganya. Dengan kata lain bahwa PHK bagi seorang pekerja berarti permulaan dari masa pengangguran dan dengan demikian berakhirnya kemampuan membiayai kebutuhan hidup sehari-hari bagi pekerja dan keluarganya. OKI untuk menjamin kepastian dan ketentraman hidup pekerja seharusnya PKH dihindari sedapat mungkin

PHK yang dilakukan oleh pengusaha terhadap seorang pekerja merupakan aspek yang penting dalam hubungan kerja, karena praktek yang dilakukan terhadap tindakan PHK mempunyai pengaruh baik terhadap kepentingan pengusaha maupun kepentingan pekerja bahkan mempunyai pengaruh kepada lingkungan masyarakat.

LARANGAN TERHADAP PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Tata cara melaksanakan PHK oleh perusahaan terhadap pekerja diatur dalam Undang-undang No 13 tahun 2003. Undang-undang tersebut menyatakan bahwa perusahaan dilarang melakukan PHK dalam Hal :

- Pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya karena sakit menurut keterangan dokter dan tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus.
- Selama pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara yang ditetapkan oleh undang-undang atau peraturan pemerintah atau karena melaksanakan ibadah menurut ajaran agamanya sesuai dengan ketentuan peraturan.

Menurut undang-undang No 13 tahun 2003 PHK dapat dinyatakan tidak sah apabila :

- a. Pemutusan Hubungan Kerja oleh pengusaha tanpa menyebutkan alasan yang sah atau didasarkan alasan-alasan yang dicari-cari
- b. Pemutusan hubungan kerja berlatar belakang aliran, agama, paham, politik, suku/golongan, jenis dll
- c. PHK yang dilakukan menyimpang dari ketentuan ketentuan peraturan perundangan ataupun ketentuan dalam perjanjian kerja yang secara khusus berlaku ditempat kerja yang bersangkutan.
- d. Jika kesalahan pekerja itu sebenarnya ringan dan tanpa melalui teguran-teguran terlebih dahulu.

AKIBAT DARI PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Terjadinya PHK tidak saja merugikan pekerja/karyawan akan tetapi merugikan perusahaan bahkan masyarakat.

- 1) Bagi karyawan PHK adalah merupakan awal pengangguran dan karena sulitnya lapangan pekerjaan belum tentu dalam waktu dekat mendapat pekerjaan lagi.
- 2) Bagi pengusaha, dengan adanya PHK tersebut dengan mudah akan berpengaruh terhadap pekerja/karyawan lain dan ini akan mengganggu ketenangan kerjanya dan khawatir suatu saat juga akan terkena PHK . dengan rasa khawatir tadi maka produktivitas akan menurun.
- 3) Bagi masyarakat dengan adanya PHK, maka akan menerima anggota masyarakat yang menganggur bisa menimbulkan keresahan sosial.

BAB XII

OUTSOURCING

PENDAHULUAN

Praktek hubungan kerja kontrak dan *outsourcing* buruh merupakan wujud dari *Labour Market Flexibility* yang diterapkan untuk menekan biaya tenaga kerja, mengurangi pekerja tetap, memaksimalkan fleksibilitas, menggeser resiko berusaha kepada buruh serta mematahkan kekuatan serikat buruh. Fenomena ini perlu dipahami karena tidak hanya membawa dampak bagi buruh dan serikatnya, tetapi juga membawa implikasi lebih luas terhadap permasalahan permasalahan ketenagakerjaan dan sosial.

Perkembangan pesat social budaya di Negara barat pada awal abad -20 , telah menimbulkan dampak yang besar pada para pemilik modal, mereka merasa tidak dapat lagi berkonsentrasi pada pelayanan dan penyediaan produk untuk pelanggan dana padar karena hanya disebutkan oleh masalah masalah yang timbul dalam hubungan perburuhan. Hal ini juga mulai terasa di Indonesia. Disaat reformasi seperti yang sedang berlangsung saat itu, dimana seluruh aspek kehidupan bangsa didominasi oleh euphoria domokratisasi, peran serikat pekerja yang makin menguat dan kecenderungan mogok yang makin meningkat, maka para digma seperti yang diungkapkan oleh Peter F. Drucker.

Outsorcing merupakan trend bisnis yang begitu populer sejak awal tahun 1980 –an di Amerika Serikat dan menjadi strategi utama bisnis dalam iklim kompetisi yang semakin ketat. Istilah ini menunjuk pada sebuah situasi dilibatkannya pihak eksternal oleh sebuah perusahaan untuk melakukan kegiatan kerja yang biasanya dilakukan di dalam perusahaan. Berbagai survey dilakukan oleh para ahli manajemen untuk melihat kecenderungan proses bisnis ini . di Indonesia hal ini mulai diadaptasi , khususnya di bidang ketenaga kerjaan, namun dlam penyelenggaraanya menimbulkan kecurigaan dan bahkan gesekan yang kadangkala berbuntut pada mogok dan unjuk rasa besar-besaran, untuk memberikan pedoman kepada dunia usah dalam melakukan outsourcing diterjemahkan sebagai Penyerahan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain. Sesuai peraturan yang berlaku, maka penyerahan sebagaian pekerjaan kepada perusahaan lain dapat dilaksanakan.

DIFINISI OUTSOURCING

Dalam era globalisasi dan tuntutan persaingan dunia usaha yang ketat saat ini, maka perusahaan dituntut untuk berusaha meningkatkan kinerja usahanya melalui pengelolaan organisasi yang efektif dan efisien. Salah satu upaya yang dilakukan adalah dengan mempekerjakan tenaga kerja seminimal mungkin untuk

dapat memberi kontribusi maksimal sesuai sasaran perusahaan. Untuk itu perusahaan berupaya fokus menangani pekerjaan yang menjadi bisnis inti (*core business*), sedangkan pekerjaan penunjang diserahkan kepada pihak lain. Proses kegiatan ini dikenal dengan istilah “*outsourcing*.”

Menurut Garaventa & Tellefsen dalam Indradjit & Djokopranoto 2003 () “...*the contracting out of functions, tasks, or services by an organization for the purpose of reducing its process burden, acquiring a specialized technical expertise or achieving expense reduction*” .

Pada hakekatnya *outsourcing* adalah sebuah upaya mengalihkan pekerjaan atau jasa ke pihak ketiga.

Dalam UU Ketenaga Kerjaan No 13 tahun 2003 secara jelas tidak ada istilah Outsourcing, akan tetapi praktek Outsourcing dimaksud dalam undang-undang ini dikenal dalam 2 (dua) bentuk yaitu pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa pekerja/buruh sebagaimana diatur dalam pasal 64, pasal 65 dan pasal 67

Pasal 64 yang bunyinya sbb : “ perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.

Tujuan utama *outsourcing* pada dasarnya adalah untuk:

- menekan biaya
- berfokus pada kompetensi pokok
- melengkapi fungsi yang tak dimiliki
- melakukan usaha secara lebih efisien dan efektif
- meningkatkan fleksibilitas sesuai dengan perubahan situasi usaha
- mengontrol anggaran secara lebih ketat dengan biaya yang sudah diperkirakan
- menekan biaya investasi untuk infrastruktur internal.

Sebagai sebuah proses, *outsourcing* menunjuk pada usaha perusahaan untuk berkonsentrasi pada bisnis utama (*corebusiness*) yang dapat mendatangkan keuntungan kompetitif dan mengontrakkan kegiatan-kegiatan usaha yang bukan utama.

Undang-undang Mengenai *Outsourcing*

Untuk mengantisipasi kontra yang terjadi dalam penggunaan *outsourcing*, maka dibuat Undang-undang No.13/2003 tentang Ketenaga kerjaan, khususnya Bab IX tentang Hubungan Kerja, yang didalamnya terdapat pasal-pasal yang terkait langsung dengan *outsourcing*. Berikut dijabarkan isi dari undang-undang tersebut.

- Pasal 50 – 55, Perjanjian Kerja

- Pasal 56 – 59, Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

Pasal 59

- (1) Perjanjian kerja untuk waktu tertentu hanya dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu, yaitu :
 1. Pekerjaan yang sekali selesai atau yang sementara sifatnya;
 2. Pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama dan paling lama 3 (tiga) tahun;
 3. Pekerjaan yang bersifat musiman;
 4. Pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, kegiatan baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajakan.
- (2) Perjanjian kerja untuk waktu tertentu tidak dapat diadakan untuk pekerjaan yang bersifat tetap.
- (3) Perjanjian kerja untuk waktu tertentu dapat diperpanjang atau diperbaharui.
- (4) Perjanjian kerja untuk waktu tertentu yang didasarkan atas jangka waktu tertentu dapat diadakan untuk paling lama 2 (dua) tahun dan hanya boleh diperpanjang 1 (satu) kali untuk jangka waktu paling lama 1 (satu) tahun.

- Pasal 60 – 63, Perjanjian Kerja Waktu Tidak Terbatas (PKWTT)
- Pasal 64 – 66, *Outsourcing*

Pasal 64

Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerja kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.

Pasal 65

- (1) Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis.
- (2) Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - a. Dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama;
 - b. Dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan;
 - c. Merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan; dan
 - d. Tidak menghambat proses produksi secara langsung
- (3) Perusahaan lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus berbentuk badan hukum.
- (4) Perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja bagi pekerja/buruh pada perusahaan lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) sekurang-kurangnya sama dengan

- perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan pemberi pekerjaan atau sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (5) Perubahan dan/atau penambahan syarat-syarat sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) diatur lebih lanjut dengan Keputusan Menteri.
 - (6) Hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dalam perjanjian kerja secara tertulis antara perusahaan lain dan pekerja/buruh yang dipekerjakan.
 - (7) Hubungan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (6) dapat didasarkan atas perjanjian kerja waktu tidak tertentu atau perjanjian kerja waktu tertentu apabila memenuhi persyaratan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 59.
 - (8) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan ayat (3) tidak terpenuhi, maka demi hukum status hubungan kerja pekerja/buruh dengan perusahaan penerima pemborongan beralih menjadi hubungan kerja pekerja/buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan.

Pasal 66,

Penyediaan jasa pekerja./buruh untuk kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi harus memenuhi syarat sebagai berikut : Adanya hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerj/buruh;

Pasal 1 ayat 15, “Hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja, yang mempunyai unsur pekerjaan, upah, dan perintah.”

Pekerja dari perusahaan penyedia jasa pekerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang atas kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.

KEUNTUNGAN OUTSOURCING

- Meningkatkan fokus perusahaan.
- Memanfaatkan kemampuan kelas dunia.
- Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari proses re-engineering.
- Membagi resiko.
- Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain
- Memungkinkan tersedianya dana kapital
- Menciptakan dana segar.
- Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi.
- Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri.
- Memecahkan masalah yang sulit dikendalikan atau diolah.

Faktor Penentu Keberhasilan *Outsourcing*

- Memahami maksud dan tujuan perusahaan.
- Memiliki visi dan perencanaan strategis.
- Memilih secara tepat *service provider* atau pemberi jasa.
- Melakukan pengawasan dan pengelolaan terus menerus terhadap hubungan antarperusahaan dan pemberi jasa.
- Memiliki kontrak yang cukup tersusun dgn baik
- Memelihara komunikasi yang baik dan terbuka dengan individu atau kelompok terkait.
- Mendapatkan dukungan dan keikutsertaan manajemen
- Memberikan perhatian secara berhati-hati pada persoalan yg menyangkut karyawan

Masalah Umum Yang Terjadi Dalam Penggunaan *Outsourcing*

1. Penentuan partner *outsourcing*.

Hal ini menjadi sangat krusial karena partner *outsourcing* harus mengetahui apa yang menjadi kebutuhan perusahaan serta menjaga hubungan baik dengan partner *outsourcing*.

2. Perusahaan *outsourcing* harus berbadan hukum.

Hal ini bertujuan untuk melindungi hak-hak tenaga *outsourc*e, sehingga mereka memiliki kepastian hukum.

3. Pelanggaran ketentuan *outsourcing*.

Demi mengurangi biaya produksi, perusahaan terkadang melanggar ketentuan-ketentuan yang berlaku. Akibat yang terjadi adalah demonstrasi buruh yang menuntut hak-haknya. Hal ini menjadi salah satu perhatian bagi investor asing untuk mendirikan usaha di Indonesia.

4. Perusahaan *outsourcing* memotong gaji tenaga kerja tanpa ada batasan sehingga, yang mereka terima, berkurang lebih banyak. (Sumber: “Sistem *Outsourcing* Banyak Disalahgunakan”, www.fpkd-dpr.or.id)

Keefektifan *Outsourcing*

Dengan melihat alasan menggunakan *outsourcing*, faktor-faktor pemilihan perusahaan penyedia jasa *outsourcing*, serta kepuasan perusahaan terhadap tenaga *outsourc*e, sebanyak 68.2% menyatakan bahwa penggunaan tenaga *outsourc*e dinilai efektif dan akan terus menggunakan *outsourcing* dalam kegiatan operasionalnya.

Untuk dapat lebih efektif disarankan adanya:

- a. Komunikasi dua arah antara perusahaan dengan provider jasa *outsourc*e (Service Level Agreement) akan kerjasama, perubahan atau permasalahan yang terjadi.

- b. Tenaga *outsource* telah di training terlebih dahulu agar memiliki kemampuan/ketrampilan.
- c. Memperhatikan hak dan kewajiban baik pengguna *outsource* maupun tenaga kerja yang ditulis secara detail dan menginformasikan apa yang menjadi hak-haknya.
Sedangkan yang menyebabkan outsourcing menjadi tidak efektif adalah karena kurangnya *knowledge, skill* dan *attitude* (K.S.A) dari tenaga *outsource*.

DAFTAR PUSTAKA

1. Argyris, C., 1964. **Integrating the Individual and the Organization**, New York: John Wiley..
2. Alex S Nitisemito, **Manajemen Sumber Daya Manusia**,
3. B Siswanto Sastrohadiwiryo, 2003, **Manajemen tenaga Kerja Indonesia**, PT Bumi Aksara, Jakarta
4. Gery Dessler, 1997. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit PT Prenhallindo, Jakarta
5. Hijrahman Ranu Pandojo dan Suat Husnan, **Manajemen Personalia**, BPFE,Jogyakarta
6. H Malayu S.P Hasibuan, 2006, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, PT Bumi Angsara, Jakarta
7. Hasibuan, Melayu Sultan Parlaguat. 2005. **Organisasi dan Motivasi : Dasar Peningkatan Produktivitas**. Jakarta
8. House, R.J. and Mitchell, T.R., 1974. "Path Goal Theory of Leadership",
9. **Contemporary Business**, 3 (fall), pp 81-98.
10. I Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama, 2012, **Manajemen Sumber Daya manusia**,Graha Ilmu, Yoyakarta
11. Lijan Poltak Sinambela, 2012,**Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi**,Graha Ilmu, Yogyakarta.
12. M Manulang SE.MM, 2001, **Manajemen Sumber Daya manusia**, BPFE, Yogyakarta.
13. Nawawi, H 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
14. Robert L Mathis, Jackson Hohn H, 2001,**Manajemen Sumber Daya Manusia 1**, Salemba empat, Jakarta
15. Randall S Shuler dan Jackson Susan E, **Manajemen Sumber Manusia Menghadapi Abad ke-21 Jilid 1**, Erlangga, Jakarta
16. Syafaruddin Alwi, 2001, **Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi keunggulan kompetitif**, BPFE, yogyakarta
17. Tb Sjafri Mangkuprawira, 2002, **Manajemen Sumber Daya Strategik**, Ghalia Indonesia, Jakarta
18. Ti Mitra Bestasi,2005, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, UPFE- UMY, Yogyakarta
19. Tim Merah Putih,2008, **Undang -Undang ketenagakerjaan**, Galangpress, Yogyakarta
20. Undang – Undang Ketenaga Kerja , No 13 tahun 2003
21. Yukl, G., 1994. **Leadership ini Organization**, Englewood Cliffs: Prentice Hall International, Inc.
22. Vera Verlinda dan Wahyuddin , **pengaruh kepemimpinan, motivasi, latihan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah air minum kota S urakarta**
23. Siagian, Sondong. P. 2002. **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**. PT Rineka Cipta. Jakarta.
24. Siswandi, **Pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan**, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Dian Nuswantoro Semarang
- 25.