

Buku Ajar:
Mata Kuliah
Psikologi Sumber Daya Manusia



Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog

Buku Ajar

**MATA KULIAH
PSIKOLOGI SUMBER DAYA MANUSIA**



Disusun oleh:

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.

Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

Jalan. Siliwangi (Ring Road Barat) No. 63, Nogotirto, Gamping,
Sleman, Yogyakarta 55592

Buku Ajar : Mata Kuliah Psikologi Sumber Daya Manusia

Penyusun:

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.

ISBN: 978-602-0739-88-5

Cetakan Juli 2021

Penerbit:



Universitas 'Aisyiyah Yogyakarta

Jl. Siliwangi (Ringroad Barat) No. 63, Nogotirto, Gamping,
Sleman, Yogyakarta

Tlp: (0274) 4469199, Fax: (0274) 4469204

Email: info@unisayoga.ac.id

Website : www.unisayogya.ac.id

HALAMAN PENGESAHAN

Buku Ajar
Mata Kuliah Psikologi Sumber Daya Manusia

Oleh:
Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.
NIP. 8804141505300

Modul ini disusun sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaan kuliah Psikologi Sumber Daya Manusia TA 2020 / 2021 Program Studi S1 Psikologi Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta

Dinyatakan dan Dapat Digunakan

Disahkan pada 1 September 2020

Mengetahui,
Ketua Program Studi S1 Psikologi



Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.
NIP.8804141505300

DAFTAR ISI

Cover Sampul	i
Halaman	ii
Kepengarangan	iii
Halaman Pengesahan	iv
Daftar Isi	vi
Visi Misi Prodi	vii
Psikologi	viii
Kata Pengantar	viii
Bab I Wawasan		
Psikologi SDM		
A. Peran Psikologi dalam Lingkup SDM	1
Bab II Peran SDM		
A. Fungsi MSDM	5
B. Peran Strategis SDM	6
Bab III Analisa		
Jabatan		
A. Pengantar	9
B. Peran Analisa Jabatan	11
C. Analisa Jabatan	12
D. Uraian Jabatan	15
E. Spesifikasi Jabatan	16
F. Kegunaan Analisa Jabatan	17

G. Pelaksanaan	17
Analisa Jabatan	
BAB IV Kompensasi		
A. Kebijaksanaan	23
Imbalan	
B. Proses Penetapan	25
Imbalan	
BAB V Desain		
Jabatan		
A. Pengertian	<i>Job</i>	
<i>Design</i>	27
B. Unsur <i>Job Design</i>	27
C. Tujuan <i>Job Design</i>	28
D. Manfaat <i>Job</i>		
<i>Design</i>	29
E. Faktor <i>Job Design</i>	30
F. Metode	31
G. Pendekatan		
Psikologis untuk	31
<i>Job Design</i>		
BAB VI PHK		
A. Sejarah		
Ketenagakerjaan	42
Indonesia		
B. PHK	47
C. Proses PHK	49
Daftar Pustaka		44

Visi, Misi dan Tujuan PRODI S1 PSIKOLOGI

VISI

Menjadi Program Studi Berwawasan Kesehatan Pilihan dan Unggul di Bidang Psikologi Berdasarkan Nilai-Nilai Islam Berkemajuan Pada Level Nasional Tahun 2035.

MISI

- 1) Menyelenggarakan pendidikan, penelitian dan pengabdian kepada masyarakat di bidang psikologi yang berwawasan kesehatan dan berdasarkan nilai-nilai Islam Berkemajuan untuk mencerdaskan kehidupan bangsa
- 2) Mengembangkan pemikiran Islam berkemajuan di bidang psikologi berwawasan kesehatan.

TUJUAN

- 1) Menghasilkan lulusan bidang psikologi yang menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi dalam bidang psikologi berwawasan kesehatan, profesional, berjiwa *entrepreneur* dan menjadi kekuatan penggerak (*driving force*) dalam memajukan kehidupan bangsa.
- 2) Menghasilkan karya-karya ilmiah berwawasan kesehatan fisik dan kesehatan mental yang menjadi rujukan dalam pemecahan masalah-masalah di bidang psikologi.

- 3) Menghasilkan karya inovatif dan aplikatif di bidang psikologi yang berwawasan kesehatan yang berkontribusi pada pemberdayaan dan pencerahan.
- 4) Menghasilkan model berbasis praksis pemberdayaan di bidang psikologi berwawasan kesehatan.
- 5) Menghasilkan pemikiran keislaman di bidang psikologi yang berwawasan kesehatan sebagai penguat moral spiritual dalam implementasi Caturdharma Perguruan Tinggi

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum warahmatullah wabarakatuh

Dalam rangka pelaksanaan kegiatan belajar mengajar mahasiswa sesuai dengan stuktur kurikulum yang telah disusun oleh Prodi S1 Psikologi Universitas ‘Aisyiyah Yogyakarta, maka setiap mata kuliah diwajibkan untuk membuat buku ajar sebagai pedoman dalam pelaksanaan perkuliahan.

Adapun pembuatan buku ajar ini akan memberikan manfaat antara lain :

1. Sebagai dasar konsep teori pelaksanaan perkuliahan sesuai dengan stuktur mata kuliah yang telah disusun;
2. Sebagai salah satu pedoman dosen dan mahasiswa dalam pelaksanaan perkuliahan sesuai dengan kurikulum yang berlaku;

Berdasarkan ketentuan diatas, diharapkan modul ini dapat memberikan informasi mendalam mengenai pedoman pelaksanaan perkuliahan Psikologi Sumber Daya Manusia.

Wassalamualikum warahmatullah wabarakatuh.

Yogyakarta. 1 September 2020

Annisa Warastri., S.Psi., M.Psi., Psikolog.

BAB I

WAWASAN PSIKOLOGI SDM

A. Peran Psikologi dalam Lingkup SDM

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai ‘input’ untuk diubah menjadi ‘output’ berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digurunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting

1. Pengembangan Kepemimpinan

Psikologi tentunya sangat dibutuhkan dalam pengembangan kepemimpinan. Karena pada umumnya seorang pemimpin yang baik haruslah mengerti benar tentang karakteristik bawahannya, agar kepemimpinan yang dilihat orang lain dalam berjalan efektif

2. Pengelolaan SDM Menjadi Lebih Baik

Dengan mengerti psikologi, maka diharapkan dalam pengelolaan sumber daya manusia dapat dilakukan secara merata dan dengan tepat sasaran waktu, tempat, tujuan dan yang terpenting objek atau sasaran pengelolaan sumber daya manusia tersebut.

3. Sebagai Mediator

Psikologi berfungsi sebagai mediator dalam hal – hal yang berorientasi pada produktivitas karyawan. Dengan adanya psikologi ini, maka setiap aspek – aspek dalam manajemen sumber daya manusia dapat dikembangkan agar produktivitasnya berkembang dan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan

4. Pelatihan

Dengan mengetahui peranan psikologi ini, maka hal tersebut dapat juga dikembangkan atau diterapkan dalam hal pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan

5. Manajemen Keamanan Kerja

Psikologi berperan sebagai pencipta manajemen keamanan kerja dan teknik – teknik pengawasan kinerja sesuai dengan yang dibutuhkan

6. Meningkatkan Motivasi dan Moral

Dengan menerapkan psikologi dalam manajemen sumber daya manusia, maka psikologi ini dapat meningkatkan motivasi dan moral kerja karyawan untuk kearah yang lebih baik

7. Indikator

Psikologi ini juga berperan sebagai indikator untuk menentukan sikap – sikap kerja yang baik bagi seorang karyawan serta mendorong munculnya kreativitas karyawan sesuai dengan bidangnya

8. Meningkatkan Kualitas Komunikasi

Psikologi juga berperan sebagai indikator yang berfungsi untuk memastikan komunikasi internal perusahaan berlangsung dengan baik diantara semua departemen ataupun setiap divisi yang ada dalam suatu perusahaan.

9. Evaluasi

Dengan mengerti psikologi, seorang atasan juga akan mengerti kemampuan kinerja bawahannya sejauh mana, baik secara hard skill maupun secara soft skill. Karena seorang yang mengerti psikologi serta bisa menerapkannya dalam setiap aktivitasnya, maka seorang tersebut akan bisa menilai karakter, kinerja atau sikap seseorang apalagi bawahannya.

10. Menentukan Kualitas dan Kuantitas

Karena psikologi bisa diterapkan dalam penentuan sikap ataupun kemampuan atau kinerja seseorang, maka dengan psikologi ini pula seorang pemimpin dapat menentukan salary seorang bawahannya serta mampu bertanggung jawab atas penentuannya tersebut.

11. Mengetahui Kondisi Kejiwaan

Psikologi juga berperan penting dalam hal mengetahui keadaan jiwa atau mental seseorang. Karena seperti yang sudah kita ketahui bersama, apabila seseorang mengalami masalah mental atau jiwa yang dapat mengganggu konsentrasinya maka tidak menutup kemungkinan akan berpengaruh pada kinerjanya.

Dengan adanya peranan psikologi ini maka diharapkan bisa mengatasi masalah tersebut.

12.Konseling

Dengan adanya peranan psikologi ini, maka bisa dimanfaatkan untuk melakukan konseling atau coaching terhadap karyawan yang sedang mengalami masalah psikis, agar masalah tersebut tidak serta merta mengganggu produktivitasnya dan agar masalah tersebut bisa langsung segera diatasi dengan adanya peranan psikologi tersebut.

13.Meningkatkan Produktivitas

Peranan penting lainnya dari psikologi ini adalah, psikologi ikut berperan penting dalam hal proses out put yang terjadi dalam suatu perusahaan. Proses out put yang dimaksud dalam hal ini adalah psikologi ikut berperan dalam hal melakukan penilaian kinerja, mengukur produktivitas perusahaan apakah sesuai yang di targetkan atau tidak, serta mengevaluasi jabatan serta kinerja seorang karyawan.

BAB II

PERAN SDM

A. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan

Suatu kegiatan membuat urutan-urutan tentang Tindakan yang akan dilaksanakannya agar tujuannya tercapai

2. Pengorganisasian

Suatu proses penentuan pengelompokkan dan pengaturan beberapa aktivitas yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, menempatkan orang pada setiap aktifitas, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melaksanakan aktifitas tersebut.

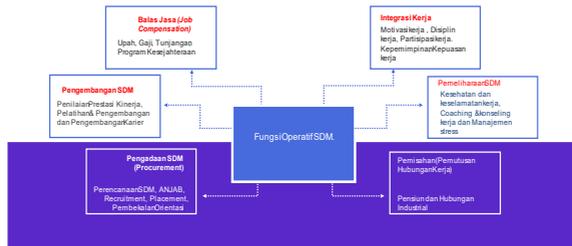
3. Penggerakkan

Usaha untuk menciptakan iklim Kerjasama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien

4. Pengawasan

Usaha untuk menilai hasil prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan udaha perbaikan, sehingga hasil atau prestasi yang dicapai sesuai dengan target.

Fungsi Operatif SDM



B. Peran Strategis SDM

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai staffing, coordinating yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya Manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk :

1. Memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis,
2. Harus mengantisipasi perubahan teknologi,

3. Memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat
Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM terwujud dalam 4 macam hub :

1. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Hubungan Satu Arah

Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

3. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

4. Hubungan Integratif

Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan inter aktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer

SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.

BAB III

ANALISA JABATAN

A. Pengantar

Untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "*PLACE*" nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (MAN) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali seera lebih spesifik disebut sebagai jabatan.

Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah jabatan ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

1. Unsur ialah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.
2. Tugas ialah sekumpulan dari beberapa unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.
3. Kedudukan (Posisi) ialah sekumpulan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh

kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.

4. Pekerjaan ialah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.
5. Jabatan (*Job*) ialah sekumpulan pekerjaan (*job*) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Setelah jelas apa yang dimaksud dengan jabatan, belum berarti bahwa permasalahan sudah selesai. Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan seringkali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (nama jabatan) dan juga karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri.

Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda.

Kebanyakan perusahaan hanya tahu bahwa misalnya mereka mempunyai 5 orang tukang ketik, 20 orang operator dan 8 orang ahli

teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang apa yang seharusnya ia kerjakan. Untuk mengatasi hal ini, bisa dilakukan Analisa Jabatan. Suatu studi yang secara sistematis dan teratur mengumpulkan semua informasi dan fakta yang berhubungan dengan suatu jabatan

B. Peran Analisis Jabatan

Suatu pengetahuan yang eksplisit dan terperinci mengenai setiap jabatan sangatlah diperlukan, antara lain untuk keperluan :

1. Rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja
2. Menentukan besarnya upah
3. Merancang jalur karir pekerja atau pegawai
4. Menetapkan beban kerja yang pantas dan adil
5. Merancang program pendidikan dan pelatihan yang efektif

Selain memberikan manfaat bagi organisasi, analisa jabatan juga bermanfaat bagi pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan pribadinya. Dengan ditempatkan pada jabatan yang sesuai dengan kualifikasi yang ia miliki, berarti para pegawai tersebut telah diberikan kesempatan untuk mengembangkan dirinya dan merealisasikan potensinya seoptimal mungkin.

C. Analisis Jabatan

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur, yaitu :

1. Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
2. Apa wewenang dan tanggung jawabnya
3. Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan
4. Bagaimana cara melakukannya
5. Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya . Besarnya upah dan lamanya jam bekerja
6. Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan
7. Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut
8. Dan lain-lain

Informasi tersebut di atas bisa diperoleh dari beberapa sumber yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri dan buku catatan harian
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu
4. Atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan

Berdasarkan sumber-sumber tersebut, pengumpulan informasi untuk analisa jabatan ini bisa dilaksanakan dengan cara :

1. Menyebarkan kuisioner (daftar pertanyaan atau angket) kepada para pemegang Jabatan
2. Melakukan wawancara langsung dengan pekerja yang bersangkutan, orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu ataupun atasan langsungnya
3. Melakukan pengamatan langsung pada pelaksanaan pekerjaan atau mempelajari buku catatan harian

Informasi yang diperoleh dari Analisa Jabatan ini dapat digolongkan dalam beberapa butir berikut:

1. Nama jabatan, lokasi kerja, range upah
2. Hubungan kerja dan posisi dalam organisasi
3. Tugas-tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan pada pemangku jabatan
4. Peralatan dan bahan yang digunakan
5. Kondisi lingkungan tempat kerja dan resiko kerja
6. Persyaratan fisik, mental, pengetahuan, pendidikan dan lain-lain

Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisa Jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisa Jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (Organisasi dan Perancang Jabatan)

- a. Penyusunan organisasi baru
- b. Penyempumaan organisasi yang sekarang
- c. Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan

2. Kepegawaian

- a. Rekrutmen seleksi atau penempatan
- b. Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan)
- c. Penyusunan jenjang karir (*Career Planning*)
- d. Mutasi atau promosi atau rotasi (kaitannya erat dengan c)
- e. Program pelatihan

3. Ketatalaksanaan

- a. Tata laksana
- b. Tata kerja atau prosedur

Jadi sebenarnya yang dimanfaatkan dari suatu kegiatan analisis jabatan untuk hal atau kegiatan-kegiatan yang disebut dalam 1,2 dan 3 adalah hasil yang diperoleh dari proses analisis Jabatan. Hasil tersebut tiada lain dari data-data jabatan yang kemudian di susun secara sistematis dan terorganisir menjadi informasi jabatan. Uraian tentang informasi jabatan ini biasanya disebut uraian jabatan (*Job Description*).

Analisis Jabatan mencakup 2 elemen, yaitu :

1. Uraian Jabatan (*Job Description*).
2. Spesifikasi Jabatan (*Job Spesification*) atau Persyaratan Jabatan (*Job Requirement*)

D. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindari terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan pada umumnya meliputi :

1. Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
2. Ikhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas
3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari uraian jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya

4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat
5. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
6. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan
7. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya
8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas

E. Spesifikasi atau Persyaratan Jabatan

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental

4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

F. Kegunaan Analisa Jabatan

Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan, sebagai hasil dari Analisa Jabatan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

1. Sebagai dasar untuk melakukan Evaluasi Jabatan
2. Sebagai dasar untuk menentukan standard hasil kerja seseorang
3. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru
4. Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan latihan
5. Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi
6. Untuk merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja
7. Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja

G. Pelaksanaan Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

1. Tahap persiapan dan perencanaan
2. Tahap pengumpulan data
3. Tahap pengolahan data

Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

1. Tahap persiapan dan perencanaan

Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :

- a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
- b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi
- c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sama yang diperlukan (formulir dll.)
- d. Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.
- e. Komunikasi atau penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan. Hal ini dilaksanakan untuk mencegah terjadinya salah pengertian dan timbulnya persepsi dan harapan yang keliru.

2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

a. Metode Observasi dan Wawancara

Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk di olahnya menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang di perlukan

b. Metode Kuesioner (Daftar Pertanyaan)

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka" (*Open ended*) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup" (*Closed*), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya atau tidak, atau benar atau salah.

c. Metode Studi Referensi

Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.

d. Metode Kombinasi

Metode ini berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

Metode observasi di tempat dapat diadakan untuk jabatan atau posisi yang khusus. Observasi dapat mengungkapkan hal-hal yang tidak dapat diuraikan secara tertulis seperti kondisi kerja, arus kerja, proses, keterampilan yang dibutuhkan dan perajatan yang digunakan.

Metode wawancara dilakukan mengingat tidak semua jabatan dapat dianalisis secara tertulis. Jabatan seperti: jabatan teknis, profesional, kepengawasan dan eksekutif sebaiknya dikaji melalui wawancara atas pemegang jabatan yang bersangkutan.

Metode daftar pertanyaan pada umumnya kurang berhasil, karena tidak semua karyawan telah mengisi formulir atau dapat membaca dan menulis dengan baik. Setiap kategori karyawan harus diberi kuisioner tersendiri dengan gaya bahasa khusus guna mencegah kesalah pahaman dalam penafsiran.

Metode studi referensi misalnya dapat dilakukan dengan menganalisis buku catatan harian untuk mendapatkan informasi tentang suatu jabatan atau posist. Tetapi metode ini agak sulit dilakukan karena tidak semua catatan harian berguna, karena si penulis tidak merumuskan kegiatan yang sebenarnya. Juga masih banyak pekerjaan yang tidak membiasakan diri membuat catatan harian seperti pesuruh atau mekanik.

3. Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

- a. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
- b. Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
- c. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah di isi
- d. Analisa persyaratan jabatan
- e. Menyusun uraian jabatan
- f. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
- g. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai ; sistem pemberian balas jasa ; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan yang sangat berguna untuk berbagai keperluan perancang organisasi dan perancangan jabatan (*Job Design*) adalah suatu keharusan dan harus dilakukan sejak awal. Untuk organisasi yang masih baru dan strukturnya masih berkembang terus lebih baik menekankan pada perancang jabatan (*Job Design*) dan membuat Uraian Jabatan yang fleksibel sehingga bisa disesuaikan terus. Organisasi yang sudah mapan hendaknya melaksanakan Analisis Jabatan. Tetapi mengingat perubahan-perubahan yang terjadi dengan cepat, maka analisis jabatan harus diulangi paling lambat

setiap 3 tahun sekali untuk mengecek apakah informasi yang diperoleh masih benar.

Semua Personel Manager harus menguasai Teknik Analisis Jabatan dan Perancangan Jabatan (*Job Design*) karena kegiatan ini merupakan basis kegiatan-kegiatan lain di bidang manajemen sumber daya manusia.

BAB IV

KOMPENSASI

Sistem pemberian imbalan (kompensasi) adalah merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu. Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya, Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan

A. Kebijakan Imbalan atau Penggajian

Dalam menetapkan kebijaksanaan berkenaan dengan masalah pemberian imbalan (penggajian) ada beberapa faktor yang harus diperhatikan oleh perusahaan, baik yang bersifat internal perusahaan maupun yang sifatnya eksternal. Faktor-faktor internal yang mempengaruhi antara lain adalah :

1. Kemampuan perusahaan untuk membayar
2. Eksistensi dari Serikat Pekerja
3. Karakteristik Pekerja adalah baik sekali bila mana perusahaan bisa memberikan imbalan yang sesuai dengan prestasi yang ditunjukkan oleh masing-masing pekerja, pengalamannya atau tingkat pendidikannya

4. Karakteristik Pekerjaan.

Pemberian imbalanpun harus disesuaikan dengan berat atau ringannya beban kerja ataupun tanggung jawab yang harus di pikul oleh pekerja, termasuk di sini kondisi tempat kerja ataupun besarnya resiko untuk mendapatkan kecelakaan kerja

Sedangkan faktor-faktor eksternalnya antara lain adalah:

1. Keadaan pasar tenaga kerja

Kondisi tenaga kerja yang ada di pasar tenaga kerja seringkali punya pengaruh yang besar dalam menentukan besarnya imbalan atau gaji yang akan diberikan. Hal ini berhubungan dengan prinsip "*supply: demand*", dimana imbalan akan tinggi bilamana tenaga kerja yang kita butuhkan termasuk tenaga kerja yang langka atau yang sulit di peroleh di pasar tenaga kerja. Sebaliknya, perusahaan bisa memberikan imbalan yang relatif rendah bilamana tenaga kerja yang dibutuhkan banyak terdapat di pasar tenaga kerja.

2. Biaya hidup

Besarnya imbalan perlu disesuaikan dengan biaya hidup. Hal ini menyebabkan besarnya imbalan, seringkali ditentukan berdasarkan daerah dimana perusahaan berada.

3. Peraturan pemerintah

Seperti diketahui Pemerintah, dalam hal ini Departemen Tenaga Kerja telah menetapkan adanya gaji atau upah minimum yang disusun berdasarkan kebutuhan fisik minimum atau kebutuhan hidup minimum

B. Proses Penetapan Sistem Imbalan

1. Analisa Jabatan, atau Penentuan Sasaran Jabatan.

Pada perusahaan yang baru berdiri, belum bisa dilakukan analisa jabatan. Dalam kondisi demikian, paling tidak bisa dilakukan penentuan sasaran jabatan. Output jabatan haruslah menjadi syarat bagi pemegang jabatan, juga dalam penetapan imbalan. Dikenai adanya 3 kategori sasaran jabatan, yaitu :

- a. sasaran rutin
- b. sasaran pemecahan persoalan
- c. sasaran pembaharuan

2. Evaluasi jabatan

Penentuan nilai jabatan, relatif terhadap jabatan lainnya yang ada dalam satu perusahaan perlu dilakukan sebagai dasar untuk menentukan besarnya imbalan yang adil

3. Survey Upah

Penelitian untuk mengetahui standard upah yang berlaku pada perusahaan-perusahaan sejenis di daerah tempat perusahaan berada perlu dilakukan untuk bisa menentukan besarnya imbalan yang kompetitif.

4. Penetapan kebijakan

Kebijakan mengenai sistem imbalan ditetapkan oleh perusahaan, dengan memperhatikan beberapa faktor antara lain:

- a. Peraturan Pemerintah
- b. Hukum

- c. Kondisi Ekonomi
- d. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
- e. Kedudukan yang ingin di capai perusahaan (citra)

5. Penetapan Harga Jabatan

Pada akhirnya perusahaan perlu menetapkan struktur imbalan atau kurva imbalan untuk semua jabatan yang ada dalam perusahaan tersebut, mulai yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

BAB V

DESAIN JABATAN

A. Pengertian Job Design

Job Design (desain pekerjaan) adalah suatu alat untuk memotivasi dan memberi tantangan pada karyawan. Oleh karena itu perusahaan perlu memiliki suatu sistem kerja yang dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan secara efektif dan efisien yang dapat merangsang karyawan untuk bekerja secara produktif, mengurangi timbulnya rasa bosan dan dapat meningkatkan kepuasan kerja, desain pekerjaan terkadang digunakan untuk menghadapi stress kerja yang dihadapi karyawan (Sulipan, 2000).

Perancangan pekerjaan (*job design*) adalah proses menentukan tugas tugas spesifik untuk dikerjakan, metode-metode yang dipakai dalam menjalankan tugas-tugas tersebut, dan cara pekerjaan yang bersangkutan berhubungan dengan pekerjaan lain dalam organisasi (Mondy, 2008)

B. Unsur-Unsur *Job Design*

1. Unsur Organisasi

Unsur organisasi menurut Handoko (2000) mempunyai kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai output maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Unsur organisasi terdiri dari:

- a. Pendekatan mekanik berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga dan biaya
- b. Aliran kerja dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.
- c. Praktek-praktek kerja yaitu pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini bisa berdasarkan kebiasaan yang berlaku dalam perusahaan, perjanjian atau kontrak serikat kerja karyawan.

2. Unsur-Unsur Lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

3. Unsur-Unsur Perilaku

Perilaku merupakan salah satu instrumen terpenting yang dapat mempengaruhi job design dalam sebuah perusahaan, karena dalam perilaku dalam bekerja sangat beranekaragam.

C. Tujuan *Job Design*

Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi

terarah dan jelas. Menurut (Sunarto, 2005) desain pekerjaan memiliki tujuan agar :

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

D. Manfaat *Job Design*

Desain pekerjaan merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktifitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan perusahaan (Sulipan, 2000). Desain pekerjaan mutlak dimiliki oleh setiap perusahaan karena dalam desain pekerjaan yang dilakukan adalah merakit sejumlah tugas menjadi sebuah pekerjaan agar pekerjaan yang dilakukan menjadi terarah dan jelas.

E. Faktor yang Mempengaruhi Desain Pekerjaan

1. Individu

Individu memiliki perbedaan sikap, sifat, karakter, pandangan, persepsi, sosial budaya, norma yang berbeda untuk setiap individunya dalam organisasi yang sama. Peran individu dalam organisasi sama pentingnya dengan pekerjaan sehingga SDM menjadi fokus perhatian para Manajer.

2. Teknologi yang digunakan

Teknologi berdampak pada desain pekerjaan. Jenis pekerjaan, alat yg digunakan, tata letak, dan teknik untuk menghasilkan output merupakan kendala yg menghambat kelancaran pekerjaan.

3. Biaya atau Anggaran

Anggaran merupakan variabel yang krusial di tiap organisasi. Manajemen harus berpijak dari sisi ekonomis organisasi. Sumber daya yang *representatif*, harus direncanakan sebagai awal keberhasilan organisasi. Manajemen harus secara *continue* menyelaraskan manfaat-manfaat desain pekerjaan dengan pertimbangan biaya.

4. Variabel Internal

Meliputi Manajemen, Karyawan, Stakeholder, Serikat Pekerja

F. Metode

1. Metode Simplikasi Pekerjaan

Melalui metode ini pekerjaan yang sudah tersusun akan disederhanakan. Teknik ini kemudian akan mengarah ke peningkatan spesialisasi pekerjaan.

2. Metode Perluasan Kerja

Metode yang telah ada sebelumnya ditambah atau diperluas dengan cara :

- a. Perluasan Secara Horisontal (*Job Enlargement*)
- b. Perluasan Secara Vertikal (*Job Enrichment*)

G. Pendekatan psikologis untuk *Job design*

Pendekatan psikologis untuk *Job design* ditandai dengan korelasi antara asumsi efektivitas dan efisiensi kepuasan dengan pekerjaan yang sedang dilakukan. Banyak psikolog percaya bahwa kepuasan ini adalah kunci untuk memungkinkan orang untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri (Maslow, 1943) yang memenuhi kebutuhan-kebutuhan sangat penting untuk bekerja dengan motivasi. Tiga teknik dalam job design antara lain *job enlargement*, *job enrichment*, and *sociotechnical job design*.

Pada awal 1800-an, Seorang berkebangsaan Inggris menunjukkan bahwa sepuluh orang melakukan masing-masing satu tugas, bisa menghasilkan satu pon pin selama sekitar seperempat dari biaya yang dikeluarkan ketika satu pon diproduksi oleh satu orang yang melakukan semua tugas (Babbage, 1835).Tapi ada juga yang sangat

suka melakukan tugas yang sama berulang-ulang, delapan jam sehari, lima hari seminggu, monoton, dan banyak ditemukan itu membosankan dan tak berarti. *Job design* memiliki strategi mencoba untuk mengurangi atau menghilangkan masalah ini. Potensial ini disebut enlargement.

Job enlargement adalah rencana untuk membuat pekerjaan "lebih besar", atau lebih luas, dengan menambah jumlah tugas pekerjaan setiap orang. Biasanya, tugas-tugas ini berada di sekitar tingkat keterampilan atau kesulitan yang sama dengan tugas aslinya. Contohnya seorang tenaga telemarketing, diminta untuk melakukan panggilan lebih banyak lagi.

Laporan dari penelitian awal yang menjadi efek sukses dari *job enlargement*. Kisah sukses klasik di terbitkan oleh Kilbridge (1960). Dalam penelitian tersebut, *job enlargement* dari perakitan pompa air dari satu tugas menjadi merakit, memeriksa, dan menguji keseluruhan pompa yang menghasilkan penghematan yang cukup besar untuk perusahaan. Ketika kepuasan kerja, bukan kinerja, adalah kriterianya, hasilnya lebih menguntungkan.

Manfaat dari *job enlargement* ini :

1. Monoton berkurang: ketertarikan pekerjaan mungkin muncul pada awalnya, orang cepat atau lambat mengeluh bosan dan monoton. Job pembesaran jika direncanakan dengan hati-hati dapat membantu mengurangi kebosanan dan membuatnya lebih memuaskan dan memenuhi untuk karyawan.

2. Peningkatan Fleksibilitas Kerja: Ada tambahan jumlah tugas individu melakukan. Ada peningkatan melaksanakan tugas-tugas yang cukup banyak namun sangat mirip dalam aspek tertentu.
3. Melatih Keahlian yang dibutuhkan: Sejak individu telah melakukan tugas di masa lalu, tidak ada masalah yang besar untuk menanamkan keterampilan baru. Namun orang dan intervensi manajemen waktu mungkin diperlukan. Sehingga pekerja menjadi lebih motivasi untuk yang melakukan itu.

Sedangkan kekurangan *Job Enlargement*, diantaranya:

1. **Penambahan beban kerja**

Job enlargement meningkatkan kerja karyawan. Namun, tidak setiap perusahaan memberikan insentif dan gaji tambahan untuk kerja ekstra. Oleh karena itu upaya individu mungkin tetap tidak dianggap.

2. **Meningkatkan frustrasi karyawan**

Dalam banyak kasus, karyawan mengalami frustrasi karena meningkatnya beban kerja tidak mengakibatkan gaji meningkat.

3. **Masalah dengan anggota serikat**

Banyak anggota serikat yang salah paham bahwa perluasan pekerjaan adalah bentuk eksploitasi pekerja dan merasa keberatan dengan hal tersebut.

Job Enlargement digunakan di berbagai perusahaan. Sasarannya adalah karyawan yang bekerja di perusahaan. *Job Enlargement*

dilakukan saat para karyawan mengalami kejenuhan dengan pekerjaannya. Pelaksanaan *Job Enlargement* dilakukan dengan cara menambah beban kerja yang variatif terhadap karyawan. Berikut adalah contoh penerapan *Job Enlargement* di Rumah Sakit : Di Rumah Sakit Mitra Keluarga, seorang perawat dalam sehari hanya mengerjakan tugas mengecek infus dan mengambil sampel darah pasien. Setelah diterapkan *job enlargement*, perawat tersebut dalam sehari harus mengerjakan 4 pekerjaan sekaligus yaitu, mengecek infus, mengambil sampel darah pasien, mengantarkan makanan pada pasien, dan memberikan penyuluhan pada keluarga pasien mengenai cara merawat anggota keluarganya yang sedang sakit tersebut.

Job Enrichment hampir sama dengan *job enlargement*. Hanya bedanya, jika *job enlargement* menambah dalam kuantitas, maka *job enrichment* menambah pekerjaan dalam hal kualitas, atau kompleksitasnya. Misalnya, seorang teknisi yang biasanya menangani mesin, kemudian ditugaskan untuk menangani mesin baru yang lebih kompleks.

Job enlargement bekerja pada asumsi bahwa makna dari pekerjaan itu tergantung pada jumlah dan tugas yang dilakukan terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Sebaliknya, *job enrichment* menganggap bukan dari jumlah tugas melainkan kualitas dari tugasnya.

Dalam penerapannya yang praktis, *job enrichment* biasanya berarti memberikan orang tanggung jawab lebih dan kekuasaan dalam

pengambilan keputusan yang berhubungan dengan perencanaan, penjadwalan, dan mengendalikan pekerjaan mereka sendiri.

1. Tujuan *Job Enrichment*

- a. Membuat pekerjaan menjadi semakin berarti atau bermakna, menyenangkan, dan memuaskan.
- b. Memberikan lebih banyak otonomi dalam merencanakan dan mengontrol pekerjaannya.
- c. Memberikan pekerja lebih banyak tanggung jawab.
- d. Memberikan kesempatan-kesempatan kepada pekerja untuk meraih penghargaan, pengakuan, peningkatan atau kemajuan dan pengembangan. Sehingga para pekerja lebih termotivasi untuk bekerja lebih giat.

2. Kekurangan dan Kelebihan *Job Enrichment*

Job enrichment sangat berguna baik bagi para pekerja maupun bagi organisasi. Dan beberapa keuntungan *job enrichment* tersebut antara lain:

- a. Para pekerja mendapat penghargaan, pengakuan aktualisasi diri.
- b. Para pekerja merasa bahwa ia merupakan bagian atau milik dari organisasi.
- c. Para pekerja menemukan pekerjaan yang berarti.
- d. *Job enrichment* menurunkan jumlah ketidak hadirannya, pergantian kerja dan keluhan-keluhan..
- e. Memotivasi para pekerja unuk memberikan kinerja terbaiknya.

Kelemahan atau kekurangan atau batasan *job enrichment* antara lain:

- a. Dalam banyak kasus, *job enrichment* tidak memberikan hasil yang diharapkan.
- b. Membuat banyak perubahan dalam pekerjaan. Banyak pekerja yang menentang.
- c. Memiliki kegunaan yang terbatas bagi para manajer dan profesional atau para ahli yang sangat terampil. hal ini di karenakan pekerjaan mereka memang telah menantang.
- d. Persetujuan dari para pekerja tidak di ambil sebelum melaksanakan *job enrichment*.
- e. Para manajer memaksa para pekerja untuk menerima *job enrichment*, dan hal ini sangatlah tidak baik.

3. Langkah-langkah *Job Enrichment*

Tiga langkah *Job enrichment* sebagai kegiatan manajerial:

a. *Turn employees' effort into performance:*

- 1) Memastikan bahwa tujuan yang jelas dan dipahami oleh semua orang. Pernyataan misi perusahaan secara keseluruhan harus dikomunikasikan kepada semua. Tujuan individu juga harus jelas. Setiap karyawan harus tahu persis bagaimana dia cocok ke dalam proses keseluruhan dan menyadari betapa pentingnya kontribusi mereka kepada organisasi dan pelanggan.
- 2) Menyediakan sumber daya yang memadai bagi setiap karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan

baik. Ini termasuk fungsi pendukung seperti teknologi informasi, teknologi komunikasi, dan pelatihan personil dan pengembangan.

- 3) Menciptakan budaya perusahaan yang mendukung, hilangkan kerahasiaan.
- 4) Memberikan kebebasan yang cukup untuk memfasilitasi keunggulan pekerjaan. Mendorong dan menghargai inisiatif karyawan.
- 5) Memberikan pengakuan yang cukup, penghargaan, dan motivator lainnya.
- 6) Memberikan peluang keterampilan peningkatan. Hal ini bisa mencakup pendidikan dibayar di universitas atau *on the job training*.
- 7) Menyediakan berbagai pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan dengan pembagian kerja atau program rotasi pekerjaan.
- 8) Mendesain ulang fasilitas fisik, proses desain ulang, teknologi perubahan, penyederhanaan prosedur, penghapusan repetitiveness, mendesain ulang struktur otoritas.

4. Penerapan *Job Enrichment*

Di sebuah rumah sakit ada seorang karyawan di unit rekam medik. Oleh pihak rumah sakit ia akan dinaikan jabatannya sebagai pimpinan di unit tersebut. Sebelum ia naik ke jabatan tersebut, rumah sakit meminta agar ia mengambil kuliah untuk

mendapatkan gelar S2 dan juga ia diminta agar mengikuti *training* yang disediakan oleh rumah sakit tersebut. Hal itu berguna untuk menambah wawasan dan kemampuan yang ia miliki, agar kemampuan tersebut dapat digunakan untuk membantu memajukan unit rekam medik di rumah sakit tersebut.

BAB VI

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

Siklus pengelolaan SDM pada umumnya merupakan tahapan dari:

1. *Planning*

Tahapan perencanaan merupakan hal paling penting bagi departemen HRD, karena disinilah awal mula penentuan keberhasilan program HRD. Perencanaan manajemen SDM perusahaan selayaknya selaras dengan Visi, Misi dan Sasaran Strategis (*Strategic Goal*) perusahaan. Dengan memahami “arah” yang akan dituju perusahaan, departemen HRD dapat menentukan kebutuhan-kebutuhan SDM yang dapat menunjang pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Adapun tataran teknisnya adalah;

- a. Perancangan struktur organisasi perusahaan,
- b. Perencanaan Jumlah dan kualifikasi karyawan (*Man Power Planning*),
- c. Job Deskripsi serta prosedur kerja seperti apa yang akan digunakan oleh perusahaan,
- d. kebijakan-kebijakan terkait manajemen SDM apa yang perlu dikembangkan, yang semuanya merupakan upaya untuk mendukung pencapaian sasaran strategis perusahaan.

2. *Attaining*

Mendapatkan SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan pekerjaan. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas tinggi, sesuai kualifikasi yang dibutuhkan, serta sesuai dengan nilai-

nilai perusahaan, dibutuhkan adanya sistem rekrutmen dan seleksi yang baik. Mencakup proses penentuan kualifikasi dan standar kompetensi dibutuhkan, Publikasi untuk menjaring kandidat, system seleksi administrasi, system seleksi potensi dan kompetensi, dsb.

Semua hal tersebut sangat berkaitan dengan SOP rekrutmen perusahaan dan kompetensi bagian rekrutmen terutama dalam hal seleksi (psikotes, interview skill, negotiation skill, dsb). Termasuk aspek yang perlu diperhatikan dalam tahapan ini adalah sistem hubungan industrial antara perusahaan dan karyawan seperti apa yang akan digunakan (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu atau PKWT dan sejenisnya).

3. *Developing*

SDM yang telah tersedia di perusahaan tentunya perlu dikembangkan potensinya agar dapat menghasilkan kinerja yang cemerlang, oleh karena itu proses penentuan rencana pelatihan melalui Analisa Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis*), penyusunan rencana pengembangan individu (*Individual Development Plan*), penyusunan Matriks Pelatihan karyawan sesuai posisinya, merupakan hal-hal yang perlu dikembangkan di dalam tahapan ini.

Masih dalam tahap ini, pengembangan jalur karir pun menjadi suatu hal yang penting dikembangkan, hal ini berkaitan erat dengan program pelatihan. Dengan adanya jalur karir, perencanaan pelatihan dan pengembangan menjadi semakin jelas arahnya. Selain itu, pengelolaan kinerja (*performance management*) menjadi aspek yang

tidak bisa diwatkan, pengelolaan kinerja mencakup hal penentuan target kerja, serta program pembinaan (*coaching*) ataupun penugasan (*assignment*), dan *monitoring* kinerja karyawan.

Semua hal tersebut akan menjadi semakin lengkap dan mudah jika perusahaan telah mengembangkan standar kompetensi bagi seluruh level posisi jabatan, yang menjadi acuan dalam pengembangan karyawan.

4. *Maintaining*

Mengelola dan mempertahankan (*retention*) karyawan menjadi suatu hal yang penting dikarenakan perusahaan telah berinvestasi pada karyawan melalui program-program pelatihan dan pengembangan. Untuk mempertahankan karyawan (yang berkualitas), HRD perlu mengembangkan system kompensasi dan benefit yang kompetitif dengan industry sejenis. Seperti standar salary yang kompetitif, dan benefit lain yang dapat diberikan perusahaan kepada karyawan.

Membangun iklim kerja yang kondusif juga merupakan hal penting dalam tahapan ini, seperti kegiatan-kegiatan *family gathering* ataupun *outbound training* yang berupaya membangun rasa kebersamaan dan kekeluargaan di perusahaan.

5. *Retaining*

Merupakan gabungan antara mempertahankan atau mengeluarkan karyawan (rasionalisasi), mengeluarkan berarti dua hal ; memecat atau pensiun. Dalam hal ini departemen HRD perlu menyiapkan strategi yang safe dalam hal melepaskan karyawan dari perusahaan baik yang berupa rasionalisasi, pemecatan ataupun karyawan pensiun. Program

seperti *Pre Pension* Program serta *Talent Management* dalam rangka menyiapkan sukseksi para leader yang ada di perusahaan merupakan hal yang perlu dipersiapkan oleh departemen HRD.

Dengan memahami siklus manajemen SDM, setidaknya perusahaan mengetahui mata rantai proses (*value chain*) yang berpengaruh dalam menentukan kualitas kinerja perusahaan yang ditopang oleh kualitas SDM. Serta memetakan di mata rantai yang manakah perusahaan perlu melakukan revitalisasi.

You can take my factories, burn my building, but give me back my people, i'll build my business back (Henry Ford)

A. Sejarah Ketenagakerjaan Indonesia

Tujuan

1. Mendalami filosofi ketenagakerjaan di Indonesia
2. Mengetahui kedudukan tenaga kerja dari waktu ke waktu
3. Memahami permasalahan ketenaga kerjaan di Indonesia
4. Menjadi media diskusi tentang harkat dan martabat ketenagakerjaan masa depan

a. Periode 1945-1965 (Orde Lama)

Awal Kemerdekaan Politik peburuhan, hanya dapat dilihat dalam konstitusi tertulis (UUD 1945 Pasal 27 ayat (2) dan Pasal 33 ayat (3)). Kaum buruh hanya untuk kepentingan kebutuhan fisiknya (kerja), tidak pernah diperhatikan hak hakikinya

Peran Buruh dalam Merebut dan mempertahankan Kemerdekaan menjamin gerakan buruh tempat atau posisi yang baik setelah Indonesia mendapatkan kemerdekaan. Hukum perburuhan yang bisa disebut progresif atau maju, dalam arti amat protektif atau melindungi kaum buruh.

Undang-Undang Nomor 33 Tahun 1947 Tentang Keselamatan di Tempat Kerja diterbitkan oleh pemerintah sementara di bawah Sjahrir, Undang-undang ini memberi sinyal beralihnya kebijakan dasar perburuhan dari negara baru ini, yang mana sebelumnya diatur dalam pasal 1601 dan 1603 BW yang cenderung liberal atau dipengaruhi perkembangan pasar dengan prinsip seperti “*no work no pay*”.

Kemudian menyusul lagi Undang-Undang Nomor 12 tahun 1948 Tentang Perlindungan Buruh dan Undang-Undang Nomor 23 Tahun 1948 Tentang Pengawasan Perburuhan, undang-undang ini mencakup banyak aspek perlindungan bagi buruh, seperti larangan diskriminasi di tempat kerja, ketentuan 40 jam kerja dan 6 hari kerja seminggu, kewajiban perusahaan untuk menyediakan fasilitas perumahan, larangan mempekerjakan anak di bawah umur 14 tahun, termasuk juga menjamin hak perempuan untuk mengambil cuti haid 2 hari dalam sebulan dan cuti melahirkan 3 bulan.

Undang-undang ini bisa dikatakan paling maju di regional Asia pada waktu itu, yang kemudian menjadi dasar utama

kebijakan legislasi hukum perburuhan di Indonesia yang prospektif. Pada tahun 1950-an, masih dalam suasana gerakan buruh yang sedang dinamis, dihasilkan Undang-Undang Nomor 22 Tahun 1957 Tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan, disusul Undang-Undang Tahun 1964 Tentang Pemutusan Hubungan Kerja di Perusahaan Swasta yang memberikan proteksi yang amat kuat kepada para buruh atau pekerja dengan kewajiban meminta ijin kepada Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan (P4) untuk Pemutusan Hubungan Kerja.

Sebelumnya sudah ada Undang-Undang Nomor 21 Tahun 1954 Tentang Perjanjian Perburuhan antara Serikat Buruh dan Majikan yang sungguh amat terasa nuansa demokratis dalam ketentuan pasal-pasal nya, termasuk sebuah Undang-Undang tahun 1956 yang meratifikasi Konvensi ILO N0. 98 Tentang Hak Berorganisasi sekaligus menjamin lebih jauh lagi memberi serikat buruh status hukum.

b. Periode 1965 – 1998 (Orde Baru)

Masa-masa pemaksaan kehendak untuk kepentingan Pemerintah, masa pembelengguan disegala sektor, dimulai dari sektor Hukumatauundang-undang, perekonomian atau Bisnis, Kebebasan Informasi atau Pers dan lain-lain sebagainya. Adanya peristiwa dramatis, khususnya penghancuran elemen PKI tahun 1965, mengubah secara permanen konstelasi kekuatan politik dan berdampak atas

nasib organisasi buruh. Pasca tahun 1965, posisi buruh lebih rendah daripada sejarah sebelumnya.

Dengan kondisi ekonomi yang porak-poranda, salah satu tugas utama yang diemban oleh Orde Baru adalah menggerakkan kembali roda ekonomi. Tujuan pertumbuhan ekonomi merupakan faktor paling penting terkait kebijakan perburuhan Orde Baru. Strategi modernisasi defensif (*defensive modernisation*) dimana penguasa berusaha mengatur segalanya dan mengontrol organisasi buruh untuk mengejar pertumbuhan ekonomi dan pertimbangan politik yang mendasarinya juga merupakan aspek yang penting dalam kebijakan-kebijakan perburuhan pada masa Orde Baru.

Agenda utama rejim Orde Baru yang didominasi oleh militer adalah mencegah kebangkitan kembali gerakan berbasis masa yang cenderung radikal, seperti gerakan buruh yang terlihat selama Orde Lama. Jadi, motif utama Orde Baru sejak awal adalah kontrol terhadap semua jenis organisasi yang berbasis massa, entah partai politik maupun serikat buruh yang dianggap penyebab kerapuhan dan kehancuran Orde Lama.

Kontrol politik penguasa terhadap buruh terutama dimaksudkan untuk menghapuskan pengaruh aliran Kiri dari gerakan buruh dan arena politik secara luas. Ciri utama akomodasi buruh-majikan-negara selama Orde Baru adalah kontrol negara yang sangat kuat atas organisasi buruh dan

pengingkaran terus-menerus kelas buruh sebagai kekuatan sosial.

c. Produk Hukum Ketenagakerjaan Masa Orde baru

Satu-satunya peraturan tentang ketenagakerjaan yang menjadi kontroversi pada masa ini adalah Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1997 yang kental dengan militerisme. Pendekatan militeristik atas bidang perburuhan menjadi semakin kuat dengan diangkatnya Laksamana Soedomo menjadi Menteri Tenaga Kerja. Salah satu contoh paling tragis pengendalian buruh yang militeristik adalah kasus Marsinah yang hingga kini masih menjadi misteri.

James Castle menilai bahwa hubungan industrial selama 30 tahun di bawah Orde Baru ditandai oleh kontrol pusat yang otoriter, saling curiga, dan bahkan kebrutalan. Hukum modern mengharuskan struktur, format dan prosedur yang kaku (rigid). Ia menuntut birokrasi dan cara berpikir yang khas. Dibutuhkan orang dengan pendidikan khusus untuk mengetahui seluk beluk hukum modern. Hukum menjadi wilayah esoterik yang tidak bisa ditangani oleh sembarang orang. Para ahli atau sarjana hukum dan pengacara saja yang bisa bermain dengan hukum.

Dalam alam hukum modern, sering terjadi bahwa formalitas dan prosedur dapat menghilangkan keadilan yang substansial. Hukum perburuhan tidak bisa lepas dari

keputusan logika dasar hukum modern yang formalistik dan individualistik itu.

d. Orde Reformasi – Sekarang

Menjelang Orde Baru Tumbang LSM, Anggota SPSI Pro perubahan dan anti militerisme , Tuntutan Pencabutan UU no 25 atau 1979, Demonstrasi Buruh, Undang-undang lama, Dimotori 12 LSM dalam KPHP (Komisi Pembaruan Hukum Perburuhan), UU no 13 tahun 2003.

B. Pemutusan Hubungan Kerja (*Termination of Employment Relationship*)

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Ketentuan mengenai pemutusan hubungan kerja dalam undang-undang meliputi pemutusan hubungan kerja yang terjadi di badan usaha yang berbadan hukum atau tidak, milik orang perseorangan, milik persekutuan atau milik badan hukum, baik milik swasta maupun milik negara, maupun usaha-usaha sosial dan usaha-usaha lain yang mempunyai pengurus dan mempekerjakan orang lain dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain.

Alasan-Alasan Pemberhentian

1. Undang-undang

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

2. Keinginan perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikannya seorang karyawan baik secara terhormat ataupun dipecat. Biasanya 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 terjadi konflik dengan karyawan lain.
- e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan

3. Keinginan karyawan

- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
- b. Kesehatan yang kurang baik
- c. Untuk melanjutkan pendidikan
- d. Ingin berwiraswasta.

4. Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebagainya. Undang-undang memensiunkan seorang karyawan karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu, misalnya usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun. Karyawan yang pensiun akan memperoleh uang pensiun.

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 pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.

7. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberika pesangon atau uang pensiun bagi keluarganya sesuai peraturan yang ada.

8. Perusahaan dilikuidasi

Karyawan akan dilepas bila perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedangkan karyawan yang dilepas (PHK) harus mendapat pesangon sesuai ketentuan pemerintah.

C. Proses Pemberhentian Prosedurnya

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan
2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan

3. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4D
4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4P
5. Pemutusan berdasarkan keputusan Pengadilan Negeri. P4D = panitia penyelesaian perselisihan perburuhan daerah

DAFTAR PUSTAKA

Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1 dan 2 (terjemahan).

Jakarta : PT Prenhallindo

Ashar Sunyoto Munandar, 2001. *Psikologi Industri dan Organisasi*.

Jakarta : UI-Press

Berry, M.L. (1998). *Psychology at work : an Industrial and Organizational Psychology*. McGraw-Hill Book Co.

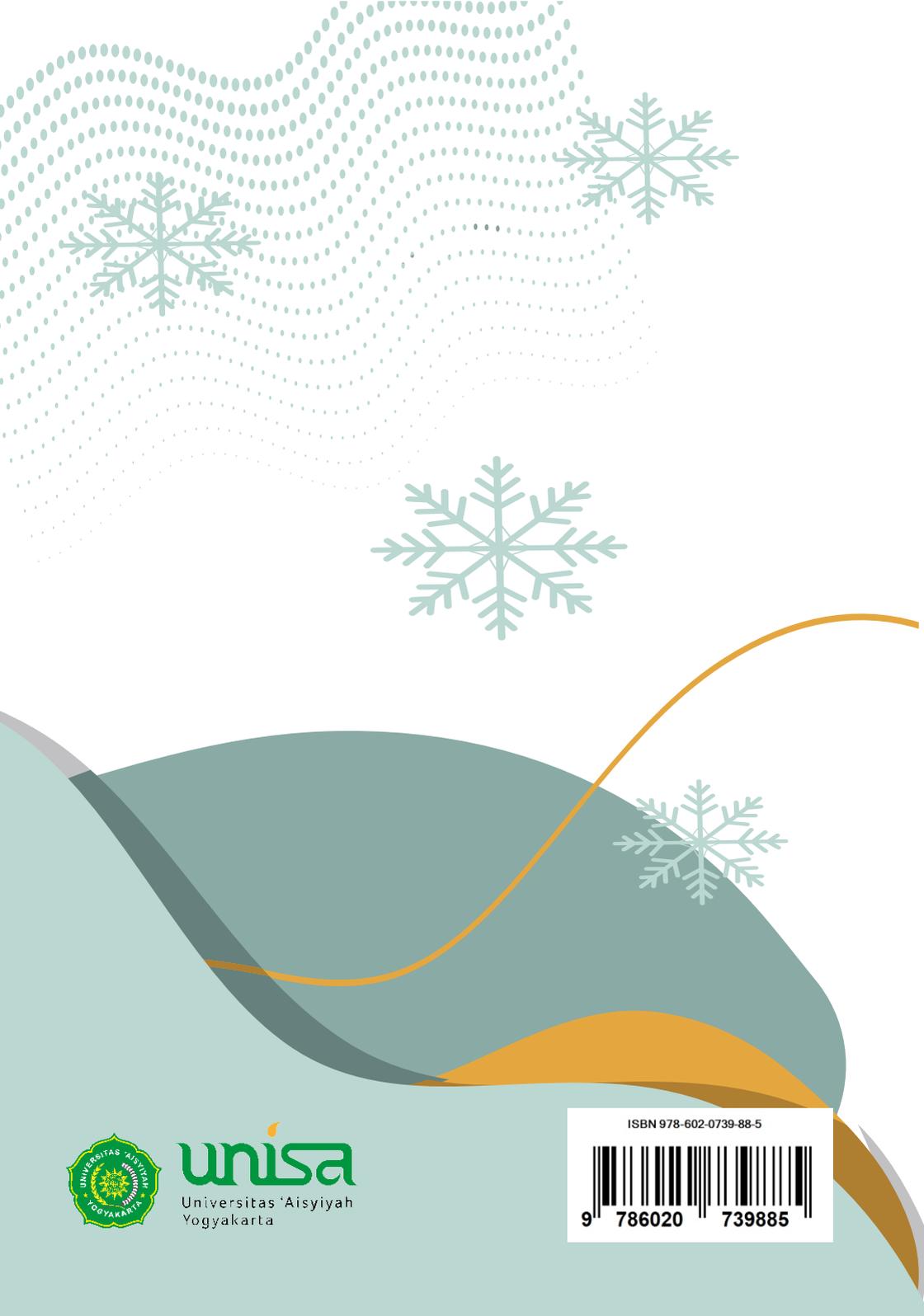
Boston



Biodata Penulis.

Penulis lahir di Bogor, 14 April 1988. Ketertarikannya dengan permasalahan kecerdasan emosi sudah dimulai sejak kuliah. Lulusan S1 dan S2 Magister Profesi Psikologi di Universitas Islam Bandung. Permasalahan mengenai kecerdasan emosi, sering ditemui berdasarkan pengalamannya di dunia Industri dan Organisasi.

Sejak tahun 2010, penulis sering terlibat dalam kegiatan recruitment maupun promosi jabatan karyawan yang berasal dari Instansi milik Pemerintah maupun Swasta. Riset yang dilakukan dengan topik kecerdasan emosi, beberapa kali mendapat hibah penelitian dari pemerintah. Sebagai wujud kontribusi penulis dalam dunia pendidikan di Indonesia, saat ini penulis menekuni profesinya sebagai Psikolog Klinis dan mengabdikan diri sebagai dosen tetap di Prodi Psikologi Universitas Aisyiyah Yogyakarta sejak 2015 hingga saat ini.



unisa
Universitas 'Aisyiyah
Yogyakarta

ISBN 978-602-0739-88-5

