

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Karir

2.1.1.1. Pengertian Karir

Karir adalah merupakan suatu riwayat seseorang yang siap menelusuri kehidupannya. Ini meliputi seluruh pengalaman kependidikan dan pekerjaan, aktivitas keluarga, aktivitas waktu luang, kerja sukarela (Sukardi, 1993:37).

Menurut Mathis dan Jackson (2006:342), karir (*career*) adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Orang-orang mengejar karir untuk memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Pada suatu saat, banyak dari kebutuhan tersebut dapat dipenuhi hanya dengan mengenal pemberi kerja. Sekarang, perbedaan antara cara individu dan organisasi memandang karir berbeda secara signifikan.

Menurut Dessler (2011), karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja.

Pengertian karir juga didefinisikan oleh Mondy (2008) sebagai berikut:

“A career is a general course that a person choose to pursue throughout his or her working life. Historically, a career was a sequence of work related positions an individual has occupied during a lifetime, although not always with the same company.”

(karir adalah pembelajaran bagi seseorang untuk melalui selama masa kerja. Menurut sejarah, karir itu tuntutan dari pekerjaan yang berhubungan dengan jabatan orang tersebut selama waktu bekerja meskipun tidak selalu dalam perusahaan yang sama).

Pengertian karir menurut Greenhaus (1987:6), lalu dikutip oleh Ivancevich (2008) tentang pengertian karir,

A career is the pattern of work-related experiences (e.g., Job Positions, job duties, decisions, and subjective interpretations about work-related events) and activities over the span of the person’s work life.

(Karir adalah sebagai pola pengalaman berdasarkan pekerjaan (*work related experiences*), missal, posisi kerja, tanggung jawab pekerjaan, keputusan, dan interpretasi subjek tentang pangalaman kerja lainnya. Dan sepanjang perjalanan pekerjaan yang dialami oleh setiap individu/pegawai).

Salah satu contoh untuk menjelaskannya melalui serangkaian posisi jabatan atau pekerjaan, tugas atau kegiatan pekerjaan, dan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related decisions*). Tidak hanya itu saja, juga mengenai interpretasi subyektif tentang peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan (*work-related events*) baik pada masa lalu, kini dan mendatang seperti aspirasi pekerjaan, harapan, nilai, kebutuhan dan perasaan tentang pengalaman pekerjaan tertentu.

Menurut Irianto (2001:94), pengertian karir meliputi elemen-elemen obyektif dan subyektif. Elemen obyektif berkenaan dengan kebijakan-kebijakan pekerjaan atau posisi jabatan yang ditentukan organisasi, sedangkan elemen subyektif menunjuk pada kemampuan seseorang dalam mengelola karir dengan mengubah lingkungan obyektif (misalnya dengan mengubah pekerjaan/jabatan) atau memodifikasi persepsi subyektif tentang suatu situasi (misalnya dengan mengubah harapan).

Sedangkan menurut Soetjipto, dkk (2002:276) karir merupakan bagian dari perjalanan hidup seseorang, bahkan bagi sebagian orang merupakan suatu tujuan hidup. Setiap orang mempunyai hak dan kewajiban untuk sukses mencapai karir yang baik. Karir sebagai sarana untuk membentuk seseorang menemukan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan

rancangannya. Untuk mencapai proses karir yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Karyawan bertanggung jawab terhadap karirnya sendiri.
- 2) Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri.
- 3) Perencanaan karir dibuat secara sadar dan sukarela tanpa ada tekanan.
- 4) Menggunakan *continuous improvement* untuk menumbuhkan pribadinya.
- 5) Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan sendiri.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karir adalah merupakan suatu rangkaian perubahan nilai, sikap dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karir dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karir, dan secara kontinu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karir juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

2.1.1.2. Karir dari Perspektif Organisasi dan Individu

Perencanaan karir dapat dilihat dari dua sudut pandang yang berbeda. Perencanaan karir dari perspektif organisasi dan individu atau pada keduanya. Menurut Robert *et al* (2002) perencanaan karir yang terpusat pada organisasi memfokuskan pada pekerjaan-pekerjaan dan pada pembangunan jalur karir yang menyediakan tempat bagi kemajuan logis dari orang-orang, diantara berbagai pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Jalur-jalur ini adalah yang dapat diikuti oleh individu untuk mengimbangkan unit-unit organisasi tertentu.

Menurut Simamora (2006), karir bukanlah sesuatu yang harus diserahkan pada setiap karyawan saja, melainkan karir haruslah dikelola oleh organisasi untuk memastikan alokasi sumber daya manusia dan modal yang efisien.

Menurut Simamora (2006), peran organisasi dalam perencanaan karir menyerupai suatu ekstensi rekrutmen eksternal. Meskipun rekrutmen eksternal mengidentifikasi dan memikat kumpulan pelamar eksternal, hal ini biasanya merupakan kontak pertama antara perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, organisasi memiliki sedikit pengaruh di luar upaya pemikat. Sebaliknya, karena staffing internal berhubungan dengan karyawan yang ada, kumpulan kandidat tidak hanya diidentifikasi dan dipikat, tetapi juga dipersiapkan untuk kesempatan dimasa mendatang melalui konseling, pengalaman kerja, pelatihan, dan metode lainnya. Oleh karenanya, perencanaan karir berkontribusi

terhadap pertumbuhan karyawan dan meningkatkan kualifikasi karyawan untuk kesempatan kepegawaian dimasa mendatang.

Menurut Robert *et al* (2002) perencanaan karir yang terpusat pada individu memfokuskan pada karir individu dari pada kebutuhan organisasi itu. Ini dilakukan oleh karyawan sendiri, dan keterampilan individu menjadi fokus dari analisis ini. Analisis seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi baik dalam maupun di luar organisasi yang dapat mengembangkan karir seseorang.

Menurut Simamora (2006), Individu merencanakan karir mereka untuk meningkatkan status dan gaji mereka, memastikan keselamatan pekerjaan, dan mempertahankan kemampuan pasaran mereka dalam pasar tenaga kerja yang berubah. Organisasi mendorong karir individu karena ingin: (1) mengembangkan dan mempromosikan karyawan dari dalam perusahaan; (2) mengurangi suatu kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan; (3) menyatakan minat dalam karyawan mereka; (4) meningkatkan produktivitas; (5) mengurangi turnover karyawan; (6) memungkinkan manajer untuk menyatakan minat pribadi mereka terhadap bawahannya; dan (7) menciptakan citra rekrutmen yang positif.

Adapun variabel-variabel karir yang dikutip dari Edwin B. Flippo, yang dikutip oleh Mas'ud, yang merujuk pada karir perspektif organisasi adalah kesinambungan dan ketentraman dalam bekerja, sedangkan yang merujuk pada karir perspektif

individu adalah status pekerjaan dan pengalaman kerja, kekuasaan dan wewenang dalam bekerja.

Dari beberapa pengertian diatas menurut Simamora (2006), perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan sumber daya manusia dan sejumlah aktivitas karir, lebih menekankan pada jenjang atau jalur karir. Kebutuhan sumber daya manusia merupakan komponen penting dari proses perencanaan sumber daya manusia, sedangkan jalur karir merupakan perangkat yang menghubungkan keluarga pekerjaan di dalam organisasi.

Perencanaan karir individu berbeda secara filosofis dan procedural dari perencanaan karir organisasional. Jenis perencanaan karir ini terfokus pada individu dan keinginan, keahlian, dan hasrat mereka. Dan yang paling penting, perencanaan karir individu meliputi latihan diagnostic dan prosedur untuk membantu orang tersebut menentukan “siapa saya” dalam potensi dan kemampuan. Prosedur ini meliputi suatu “pengecekan realitas” untuk membantu individu menuju suatu identifikasi yang bermakna dari kekuatan, kelemahannya dan dorongan untuk memimpin kekuatan dan mengoreksi kelemahan.

Karir individu dan organisasional tidaklah terpisah dan berbeda. Seorang karyawan yang rencana karir individualnya tidak dapat diikuti di dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan tersebut kemungkinan akan meninggalkan perusahaan, oleh karenanya organisasai haruslah membantu karyawan dalam

perencanaan karir sehingga keduanya dapat memenuhi kebutuhan mereka.

Jalur karir adalah suatu liniprogresi yang fleksibel melalui mana seseorang karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dengan sebuah perusahaan. Mengikuti jalur karir yang disusun karyawan dapat melakukan pengembangan karir dengan bantuan perusahaan. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi.

2.1.1.3. Tahapan Karir dan Jalur Karir

Menurut Gibson *et al* (2000) tahapan karir merupakan urutan teratur dari rangkaian pengalaman dan aktivitas yang berbeda yang berkaitan dengan semua karir. Orang-orang umumnya bergerak melalui empat tahap karir yang berbeda yaitu:

- 1) Tahap penempatan (*Establishment*) terjadi pada permulaan karir;
- 2) Tahap kemajuan (*Advancement*) adalah periode bergerak dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, baik di dalam maupun di luar organisasi;
- 3) Tahap pemeliharaan (*Maintenance*) terjadi jika individu telah mencapai batas kemajuan dan berkonsentrasi pada pekerjaan yang dilakukannya;

- 4) Tahap kemunduran (*Withdrawal*), tahap pada suatu titik sebelum individu pensiun yang sesungguhnya.

Lama waktu berlangsungnya tahapan ini bervariasi di antara orang-orang, tetapi pada umumnya setiap orang melewati semua tahapan tersebut.

2.1.1.4. Perencanaan Karir

Perencanaan karir (Dessler, 2011) adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personal lainnya; menuntut informasi tentang peluang dan pilihan; mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berhubungan dengan karir; dan memantapkan rencana tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

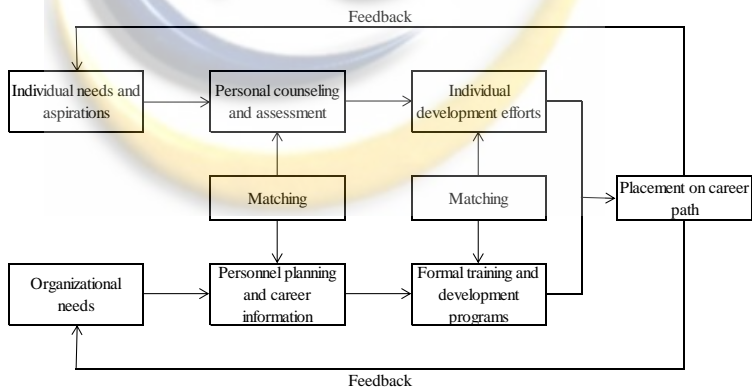
Melalui perencanaan karir, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Perencanaan karir individual dan organisasional tidaklah dapat dipisahkan dan disendirikan. Seorang individu

yang rencana karir individualnya tidak dapat terpenuhi di dalam organisasi, cepat atau lambat individu tersebut akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karir sehingga keduanya dapat saling memenuhi kebutuhan. (Mondy, 2005:238).

(Ivancevich, 2008) Kebutuhan dan kesempatan setiap individu dan organisasi harus sesuai dengan varietas dari berbagai cara. Dalam prakteknya, perencanaan karir di organisasi harus melibatkan aspirasi perencanaan karir individu dengan tersedianya kesempatan atau kemampuan dalam organisasi.

Pelaksanaan perencanaan karir organisasi melibatkan atau membandingkan aspirasi karir seorang individu dengan kesempatan yang ada di organisasi. Pernyataan tersebut digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1 A Career Planning Process.

Sumber: (Ivancevich, 2008), Based on John C. Alpin and Darlene K. Gerster (March-April 1978). *“Career Development: An*

Integration of Individual and Organizational Needs, “ personnel, p.25.

Dalam gambar 2.1, Ivancevich menjelaskan bahwa setiap individu harus mengenali diri sendiri serta mengeluarkan aspirasi kemampuannya melalui konseling, mengikuti pelatihan dan perkembangan yang mana diperlukan untuk jenjang karir individu. Sedangkan Organisasi harus mengetahui kebutuhan dan memberikan kesempatan melalui perencanaan tenaga kerja organisasi, memberikan informasi karir dan pelatihan kepada pegawainya.

Hasil dari perencanaan adalah penempatan seseorang dalam pekerjaan yang merupakan awal dari serangkaian sekuensi pekerjaan. Secara definitif, jalur karir merupakan serangkaian aktivitas pengembangan yang melibatkan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu kerja, baik secara formal maupun informal yang membantu membuat seseorang mampu memegang jabatan / pekerjaan yang lebih maju (Byars dan Rue, 2006). Dari perspektif organisasi, jalur karir merupakan input penting dalam perencanaan angkatan kerja. Angkatan kerja organisasi di masa depan tergantung pada perjalanan individu yang diproyeksikan melalui kedudukan (perjenjangan). Dari pandangan individu, suatu jalur karir merupakan konsekuensi pekerjaan, dimana individu bersedia mengerjakan dalam kaitannya untuk mencapai sasaran personal dan karir. Walaupun

pada dasarnya tidak mungkin secara sempurna menyatukan kebutuhan individu dan organisasional dalam perencanaan jalur karir, namun suatu perencanaan karir yang sistematis memiliki potensi untuk menutup jarak antara kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasional.

Taraf tidak ada kemajuan dalam karir (*career plateau*) didefinisikan sebagai suatu titik dalam suatu karir dimana kemungkinan tambahan promosi secara hierarkis sangat rendah (Byars dan Rue, 2006). Taraf tidak ada kemajuan dalam karir muncul ketika seorang karyawan mencapai suatu posisi dimana dari posisi ini dia tidak mungkin untuk dipromosikan lebih lanjut. Pada dasarnya, semua orang akan mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir, hanya saja sementara orang mencapainya lebih awal dari yang lain. Karyawan yang berada pada taraf tidak ada kemajuan dalam karir adalah mereka yang mencapai batas tertinggi dalam kaitan dengan usaha memajukan diri mereka jauh sebelum mereka pensiun.

Faktor-faktor tertentu dalam lingkungan kerja saat ini menunjukkan taraf tidak ada kemajuan dalam karir menjadi hal yang umum. Sebagai contoh, kemajuan karir tenaga administrasi tergantung pada karyawan senior (kepangkatan atasan langsung). Contoh lain, dapat juga seseorang dengan pendidikan cukup tinggi masuk ke dalam perusahaan, sehingga menempati posisi yang lebih tinggi. Situasi ini pada akhirnya berarti bahwa kesempatan promosi yang ada lebih sedikit. Oleh karena sudah

menjadi sifat dasar bahwa lebih sedikit posisi yang tersedia bagi seseorang untuk menaiki jenjang karirnya, maka suatu taraf tidak ada kemajuan dalam karir tidak perlu dianggap sebagai kegagalan. Meskipun begitu, taraf tidak ada kemajuan dalam karir merupakan masalah yang harus ditangani secara hati-hati dan berbeda untuk masing-masing kondisi.

Byars dan Rue (2006) berpendapat, ada tiga tingkatan yang dapat membantu dalam mengelola proses taraf tidak ada kemajuan dalam karir, yaitu:

- 1) Melindungi karyawan yang berada pada taraf tidak ada kemajuan dalam karir agar tidak masuk dalam kategori tidak efektif;
- 2) Mengintegrasikan sistem informasi yang berkaitan dengan karir yang relevan (meningkatkan monitoring sehingga kemunculan masalah dapat dideteksi dan ditangani lebih awal);
- 3) Mengelola karyawan yang berada pada taraf tidak ada kemajuan dalam karir yang tidak efektif dan karyawan yang frustrasi secara lebih efektif (obati masalah begitu muncul).

Merehabilitasi taraf tidak ada kemajuan dalam karir yang tidak efektif merupakan hal yang cukup sulit, meskipun sangat mungkin untuk dilakukan. Byars dan Rue (2006), mengemukakan minimal ada lima kemungkinan yang dapat dilakukan dalam rangka rehabilitasi tersebut, yaitu:

- 1) Menyediakan alat pengganti penghargaan. Jika kesempatan karyawan menerima penghargaan melalui promosi di masa mendatang tipis, carilah pengganti metode penghargaan. Beberapa hal yang mungkin meliputi penugasan karyawan untuk suatu gugus tugas atau pemberian tugas khusus lain, partisipasi dalam sesi curah pendapat, mewakili organisasi, dan pelatihan karyawan baru;
- 2) Mengembangkan cara baru untuk membuat pekerjaan mereka saat ini lebih memuaskan. Semakin banyak karyawan yang dapat diberi semangat melalui pekerjaan mereka saat ini, semakin rendah kemungkinan mereka untuk tetap tidak efektif. Hal yang mungkin disini mencakup pengaitan kinerja karyawan dengan total sasaran organisasional dan menciptakan kompetisi di dalam pekerjaan;
- 3) Revitalisasi efek melalui penugasan kembali. Idanya disini adalah untuk mengimplementasikan pengalihan pekerjaan secara sistematis ke suatu posisi pada level yang sama, yang memerlukan banyak keahlian dan pengalaman yang sama dengan pekerjaan saat ini;
- 4) Memanfaatkan program pengembangan secara mandiri yang didasarkan pada kenyataan. Perusahaan

lebih baik menugasi mereka untuk mengembangkan program-program yang dapat membantu mereka melaksanakan pekerjaan mereka saat ini secara lebih baik, daripada menugasi karyawan yang telah mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir untuk membantu mereka berpindah dalam pekerjaan yang akan datang;

- 5) Mengubah sikap manajerial ke arah peduli terhadap karyawan yang mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir. Adalah bukan hal yang tidak biasa bagi manajer dan supervisor angkat tangan dan melalaikan karyawan yang mencapai taraf tidak ada kemajuan dalam karir.

2.1.1.4.1. Perencanaan Karir yang berpusat pada Individu

Perencanaan karir individual (*individual career planning*) terfokus pada individu daripada kebutuhan organisasional. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun diluar organisasi, yang dapat mengembangkan karir seseorang.

Bagi individu-individu yang ingin mengatur karir mereka, harus menjalani beberapa aktivitas sebagai berikut:

- 1) Penilaian diri sendiri.
Masing-masing individu harus menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*).
- 2) Umpan balik atau realitas.
Karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka, dan dimana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana-rencana organisasional di masa yang akan datang.
- 3) Menentukan tujuan karir.
Memutuskan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu, dan menuliskannya, semua menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karir pilihan. Tujuan-tujuan ini didukung oleh rencana jangka pendek bagi individu tersebut untuk mendapatkan pengalaman atau pelatihan yang diperlukan untuk bergerak maju dalam mengejar tujuan-tujuan karir. (Mathis dan Jackson, 2006:344)

Menurut Simamora (2006), Perencanaan karir oleh individu meliputi:

- 1) Penilaian diri (*self-assessment*) untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi,

- kebutuhan, ataupun jangkar karirnya (*career anchor*);
- 2) Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi;
 - 3) Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi ini;
 - 4) Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir;
 - 5) Perencanaan transisi karir.

Perencanaan karir seseorang diawali dengan penilaian diri (*self-assessment*) yang membantu seseorang melihat jangkar karir (*career anchor*) mana yang dominan. Individu tersebut selanjutnya harus berada dalam posisi membuat tujuan yang realistic dan menentukan apa yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Tindakan ini memungkinkan individu mengetahui apakah tujuan karirnya realistik.

2.1.1.4.2. Perencanaan Karir yang berpusat pada Organisasi

Perencanaan karir yang berpusat pada organisasi (*organization-centered career planning*) berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi. (Mathis dan Jackson, 2006:343)

Perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*) mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*Career path*). Perusahaan haruslah melakukan program perencanaan karir organisasional untuk memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dasar pemikiran dan pendekatan terhadap program perencanaan karir bervariasi di antara perusahaan-perusahaan. Bagi sebagian besar organisasi, program perencanaan karir diharapkan mencapai tujuan (Mondy, 2005:241), yaitu:

1) *Effective Development of Available Talent.*

Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia. Individu akan lebih *committed* terhadap pengembangan yang menjadi bagian dari perencanaan karir tertentu dan lebih memahami tujuan pengembangan karir organisasional.

2) *Self-appraisal oppourtunities for employees considering new or nontraditional career paths.*

Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru. Karyawan yang menonjol tidak memandang mobilitas tradisional ke atas sebagai jalur karir yang optimal, tetapi karyawan lain ada yang merasa bahawa karirnya telah menemui jalan buntu dan mencari jalan keluar. Dalam hal ini

perusahaan dapat menawarkan perencanaan karir guna membantu karyawan tersebut mengidentifikasi jalur karir yang baru dan berbeda.

- 3) *Development of career paths that cut across divisions and geographic location.*

Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis. Jika progresi tradisional para karyawan telah naik ke atas dalam sebuah divisi, jalur karir yang memotong lintas divisi dan lokasi geografis hendaknya dikembangkan.

- 4) *A demonstration of tangible commitment to EEO (Equal Employment Opportunity) and affirmative action.*

Pelaksanaan yang nyata terhadap kepatuhan pada hukum dan peraturan Kesetaraan Kesempatan Bekerja (EEO). Apabila hal itu berlawanan akan memberikan dampak di setiap level organisasi. Satu cara untuk menyikapi permasalahan pergantian karyawan adalah dengan membuat perencanaan karir dan program pengembangannya secara efektif.

- 5) *Satisfaction of employees specific development needs.*

Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan. Individu-individu yang kebutuhan

pengembangan pribadinya terpenuhi, cenderung lebih puas dengan pekerjaannya dan organisasi.

6) *Improvement of performance.*

Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir baik secara vertical dan horizontal. Setiap pekerjaan mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir dan dapat memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.

7) *Increased employee loyalty and motivation, leading to decreased turnover.*

Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan. Individu yang percaya bahwa perusahaan mempunyai minat dalam perencanaan karirnya akan tetap berada dalam perusahaan

8) *A method of determining training and development needs.*

Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Jika seseorang menginginkan suatu jalur karir tertentu dan saat ini tidak memiliki kualifikasi yang tepat, maka fakta ini dapat mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan.

a. *Information services*

Internal communication systems often are used by organizations to alert employees to employment opportunities at all levels including upward, downward, and lateral moves. They also may be used to keep on going records of employees' skill, knowledge, and work experiences and preferences. These records are valuable for pointing out possible candidates for job openings in the company several systems commonly used for compiling and communicating career-related information include job-posting systems, skill inventories, career ladders and paths, and career resource centers. (Bernardin, 2007:234)

Sistem komunikasi internal sering digunakan oleh organisasi untuk memberi tahu kepada pegawai mengenai kesempatan pekerjaan di semua tingkat (level) baik ke atas, menurun, maupun ke bagian samping/sejajar. Perusahaan memberitahukan hal tersebut dengan catatan secara terus-menerus mengenai keterampilan pegawai, pengetahuan, dan pengalaman kerja dan kecenderungan akan pilihan. Catatan tersebut sangat berarti bagi perusahaan

karena akan menentukan calon kandidat untuk kesempatan bekerja di perusahaan. Beberapa sistem biasanya menyusun dan menceritakan informasi yang berhubungan dengan karir, inventaris keterampilan, jenjang karir dan alur karir yang mengirimkan pekerjaan, dan pusat sumber daya karir.

b. *Development Programs*

Program pengembangan terdiri atas penilaian suatu keterampilan dan program pelatihan bahwa organisasi mungkin akan menggunakan untuk mengembangkan pegawainya untuk posisi di masa depan. (Bernardin, 2007:239)

Menurut Ivanchevich (2008), kalau saja organisasi atau perusahaan mengerti akan pentingnya perkembangan karir, maka perusahaan tersebut akan menawarkan banyak kesempatan kepada pegawai. Tentunya kesempatan itu bisa memerlukan uang pengganti pelajaran saja atau membayar pelayanan konseling untuk membantu mengembangkan alur karir seseorang. Berikut ini adalah contoh dari macam-macam perkembangan karir yang ada di berbeagai organisasi dan industri.

1. *Counseling.*

Kebutuhan dan kesempatan antara individu dengan organisasi bisa disesuaikan berbagai macam cara. Berdasarkan survey yang dilakukan oleh American Management Association (AMA). Bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan 2 pendekatan yaitu konseling secara informal oleh staf kepegawaian dan konseling karir yang dilakukan oleh supervisor/pengawas/atasan.

(Ivanchevich 2008)

Konseling karir dilakukan saat interview, sesi penilaian kerja, sebagai bentuk penilaian psikologis dan perencanaan karir alternative, dapat membina hubungan antara supervisor/atasan, dan untuk *downward transfers*.

2. *Mentoring.*

Hubungan dalam mentoring didefinisikan sebagai hubungan seorang pegawai berpengalaman (senior) dengan pegawai junior berfungsi untuk

menolong junior tersebut baik secara melakukan sosialisasi maupun dengan saling berbagi informasi yang didapat lewat pengalaman di organisasi atau perusahaan. (Ivanchevich, 2008)

Mentoring consists of establishing formal relationships between junior and senior colleagues or peers. (Bernardin, 2007:239)

(Mentoring terdiri atas hubungan resmi yang mendirikan kolega junior dan senior atau sesamanya).

Mentor is an experienced, productive senior employee who helps develop a less experienced employee. (Noe, 2003:395).

(Mentor adalah seseorang yang berpengalaman, karyawan senior produktif yang menolong karyawan lain yang kurang berpengalaman).

Sehingga dapat berkesimpulan bahwa mentor adalah seorang yang mempunyai posisi senior di perusahaan yang dapat menjadi semacam narasumber atau penasehat yang dapat memberikan

bimbingan atau jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan karir karyawan.

3. *Performance Appraisal System.*

Konsistensi *performance* karyawan merupakan satu pendekatan efektif perusahaan untuk menjaga agar keperluan pekerjaan sampai dengan PHK atau pendekatan kehilangan pekerjaan dipakai. Untuk itu efisiensi sistem penilaian kerja dapat membantu pimpinan untuk menunjukkan perbuatan buruk seorang pegawai dengan tepat dan dapat mengoreksi langkah selanjutnya.

Even when managers use performance appraisal system, there may be other uncontrollable event such as a cutback in market demand, reduced resources availability, and competitive forces that require some from of labor force cutback.

The best time to prepare for job layoff and job loss is when business is good. Establishment of layoff criteria is an

important step. Typically, seniority is the most used criterion in determining who will be laid off. However, if a could be used to make decisions. Some firms use a panel of managers from outside the work unit being cut back to decide who will be laid off and who will stay. (Ivanchevich, 1995:516).

Kadang beberapa manajer memakai sistem penilaian kinerja tak dapat mengontrol peristiwa seperti pengurangan di permintaan pasar, ketersediaan sumber penghasilan dikurangi, dan angkatan perang bersaing yang memerlukan beberapa dari angkatan kerja pengurangan. Waktu terbaik perusahaan untuk melakukan PHK dan kehilangan pekerjaan ialah ketika kondisi perusahaan keadaan baik. Kriteria PHK perusahaan yang terpenting adalah langkah-langkahnya. Sebagian besar perusahaan, senior lah yang menentukan karyawan agar dirumahkan. Akan tetapi, jika

kedudukan nilai dan sistem penilaian kinerja dapat dipercaya, maka dipakai untuk membuat keputusan. Beberapa perusahaan mempergunakan sejuri manajer dari luar kesatuan kerja yang dikurangi untuk mengambil keputusan yang akan kena PHK dan yang akan tinggal.

c. Pelatihan (*Training*)

Pelatihan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan bagi karyawan baru atau yang masih bekerja di perusahaan. Pelatihan ialah dilakukan secara singkat, suatu usaha perusahaan untuk memperbaiki *performance* pegawai di masa sekarang atau masa depan. Berikut ini adalah pentingnya untuk mengetahui tentang pelatihan (Ivancevich, 2008):

- 1) Pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan keterampilan pekerjaan sekarang dan kemampuan karyawan. Sehingga mempunyai orientasi yang jelas dan membantu pegawai menjadi lebih spesifik akan keterampilan dan kemampuannya.

- 2) Program pelatihan yang dilakukan secara formal adalah usaha yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk menyediakan kesempatan bagi pegawai dalam memperoleh keterampilan, mengubah sikap, dan pengetahuan.
- 3) Dalam pembelajaran tersebut, perbuatan yang dilakukan oleh individu untuk memperoleh keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang menghasilkan perubahan secara permanen baik diri sendiri maupun perilakunya.
- 4) Banyak perilaku yang sudah diperoleh melalui pelatihan. Seperti halnya dalam melakukan kemajuan keterampilan dalam hal manfaat dari hasil pelatihan, yaitu *motor skills, cognitive skills, and interpersonal skills are targets of training programs.*

Pelatihan (*Training*) adalah sebuah proses di mana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan

dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson, 2006:342).

Kesuksesan program perencanaan karir dapat mendorong karyawan mengembangkan pengharapan yang lebih realistik, tentunya perusahaan harus mampu mempertimbangkan secara krusial akan pengembangan karyawan dan tujuan organisasi untuk mencapai goal sehingga dapat meningkatkan kinerja, retensi yang menguat, dan pendayagunaan tenaga berbakat yang lebih baik.

Mathis dan Jackson (2006:342) menambahkan bahwa perencanaan karir yang efektif mempertimbangkan perspektif yang berpusat pada organisasi dan perspektif yang berpusat pada individu.



Gambar 2.2 Perspektif Perencanaan karir Organisasional dan Individual.

Sumber: (Mathis dan Jackson, 2006:343)

Bagan 2.2 adalah kilasan dari setiap perencanaan, merangkum perspektif interaksi antara pendekatan organisasional dan pendekatan individual pada perencanaan karir.

2.1.1.5. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah seri kegiatan sepanjang hidup (seperti lokakarya) yang menyumbang kepada penjelajahan, penetapan, keberhasilan, dan pemenuhan. (Dessler, 2011). Pengembangan karir (*career development*) menurut Mondy meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang

individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Selanjutnya ada beberapa metode dalam pengembangan karir yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Discussions with Knowledgeable Individuals.* Membuat suatu forum diskusi secara formal dengan melibatkan atasan dan bawahan untuk merencanakan dan mengembangkan tentang bagaimana tipe karir yang baik. Hasil dari sumber daya yang tersedia akan menciptakan objektif termasuk pengembangan program.
- 2) *Company Material.* Beberapa perusahaan menyediakan atau memfasilitasi kebutuhan para karyawannya secara spesifik untuk dapat mengembangkan kinerja mereka, baik dalam perencanaan dan pengembangan karir.
- 3) *Performance Appraisal System.* Sistem penilaian perusahaan terhadap karyawan sangat berguna dalam perencanaan dan pengembangan karir. Pencatatan dan diskusi yang dilakukan oleh seorang supervisor tentang kelemahan dan keunggulan bawahannya, sehingga mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh para karyawan.
- 4) *Workshops.* Beberapa perusahaan melakukan *workshops* selama 2 atau 3 hari untuk memberikan kesempatan kepada karyawan mengembangkan karir

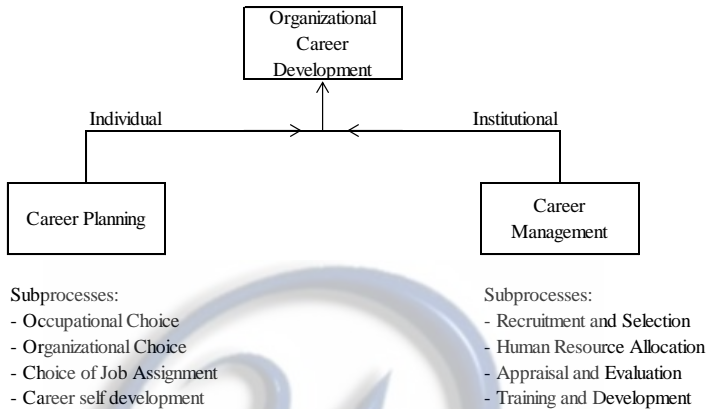
dalam perusahaannya. Karyawan pun dapat menentukan dan menyesuaikan spesifikasi jabatan dengan kebutuhan perusahaan.

- 5) *Personal Development Plans (PDPs)*. Banyak karyawan yang melakukan perencanaan karir dirinya sendiri. Hal ini berkesimpulan bahwa seseorang ingin mengembangkan dirinya sendiri dan akan melakukan apapun agar bisa tercapai. Sangat penting bahwa seseorang tidak bergantung akan orang lain untuk mendapatkan karir tersebut.
- 6) *Sabbaticals* (cuti). Meninggalkan (absen) sementara dari organisasi atau perusahaan. Beberapa perusahaan memberikan fasilitas berupa hari cuti secara berkala bagi para karyawan teladan sebagai bonus dari loyalitas mereka.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir atau manajemen karir.

Pendapat lain yang signifikan dengan teori pengembangan karir di atas menyebutkan bahwa pengembangan karir pada

dasarnya meliputi dua proses utama, yaitu perencanaan karir dan manajemen karir (Irianto, 2001:92).



Gambar 2.3 A Model of Organizational Career Development.

Sumber: (Bernardin, 2007:229), T. G. Gutteridge,

“Organizational Career Development Systems: The State of the Practice,” in Career Development in Organizations, D. T Hall and associates. Copyright @ John Wiley & Sons Inc., 1986. Reprinted with permission of John Wiley & Sons, inc.

Berdasarkan gambar 2.3 tersebut dapat dikatakan bahwa: perencanaan karir merupakan proses untuk (1) menyadari diri sendiri terhadap peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, dan konsekuensi-konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman-pengalaman yang bersifat pengembangan guna menyediakan arah, waktu, dan urutan

langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir. Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dalam persiapan, penerapan, dan pemantauan rencana-rencana karir yang dilakukan oleh individu seiring dengan sistem karir organisasi. (Bernardin, 2007:229).

Pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan.

2.1.1.6. Keefektifan Karir

Keefektifan karir yaitu penilaian individu berkenaan dengan kesesuaian karir. Di lingkungan organisasi, keefektifan karir tidak hanya dinilai oleh individu melainkan juga oleh organisasi itu sendiri. Ada empat karakteristik keefektifan karir menurut Gibson *et al* (2000), yaitu:

1) Prestasi Karir

Gaji dan posisi merupakan indikator yang populer tentang prestasi karir (*Career Performance*), khususnya semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin cepat seseorang menapak jenjang karir, semakin tinggi pula tingkat prestasi karirnya.

2) Sikap Karir

Sikap karir (*Career Attitude*) mengacu pada acara seseorang memandang dan menilai karir mereka. Orang yang mempunyai sikap karir positif juga akan

mempunyai persepsi dan penilaian positif atas karir mereka.

3) Keadaptasian Karir

Hanya sedikit profesi yang beku dan tidak berubah, sebaliknya kondisi perubahan dan perkembangan lebih akurat menguraikan profesi masa kini. Profesi itu sendiri berubah, yang menuntut adanya pengetahuan dan keahlian baru untuk mempraktekannya.

4) Identitas Karir

Identitas karir (*Career Identity*) terdiri dari dua komponen utama, yaitu: Komponen pertama adalah sejauh mana orang-orang memiliki kesadaran yang konsisten tentang kepentingan, nilai dan harapan mereka bagi masa depan. Komponen kedua adalah sejauh mana orang-orang memandang hidup mereka konsisten sepanjang waktu, sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai kelanjutan masa lalu.

2.1.2. Kompensasi

2.1.2.1. Pengertian Kompensasi

Hasibuan (Edisi Revisi:118) menyatakan bahwa “kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Wetrher dan Davis (Edisi Revisi:119) dalam Hasibuan (Edisi Revisi:118) menyatakan bahwa:

Compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation. (kompensasi adalah apa yang seorang pekerja berikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodic didesain dan dikelola oleh bagian personalia).

Mondy (2008:4) menyatakan bahwa “kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan”.

2.1.2.2. Jenis Kompensasi

Menurut Triton (2007:125), kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu:

- 1) Kompensasi yang bersifat *financial*. Kompensasi yang bersifat financial adalah kompensasi yang diterima oleh karyawan dalam bentuk uang atau bernilai uang misalnya adalah gaji atau upah, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang dibayarkan oleh organisasi atau perusahaan.
- 2) Kompensasi yang bersifat *non-financial*, diberikan dengan maksud mempertahankan karyawan dalam jangka panjang, misalnya penyelenggaraan program-

program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan seperti program wisata, penyediaan fasilitas kantin, penyediaan tempat ibadah, lapangan olahraga di tempat kerja dan lain-lain.

Sedangkan menurut Triton (2007:126) berdasarkan mekanisme penerimaannya, kompensasi dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Kompensasi langsung, yaitu kompensasi yang penerimaannya secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.
- 2) Kompensasi pelengkap atau tidak langsung yaitu kompensasi yang penerimaannya secara tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

2.1.2.3. Sistem Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:124) sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya: sistem waktu, sistem hasil (*output*) dan sistem borongan. Untuk lebih jelasnya sistem kompensasi diuraikan sebagai berikut:

- 1) Sistem waktu.

Dalam sistem waktu, kompensasi diterapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini diterapkan jika prestasi

kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodic setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2) Sistem hasil (*output*).

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

3) Sistem borongan.

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja

biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2.1.2.4. Kebijakan Kompensasi

dalam sistem kompensasi yang efektif: kebijakan penggajian dipilih untuk membantu pencapaian tujuan sistem penggajian. Terdapat 4 (empat) dasar kebijakan penggajian yang harus dipertimbangkan dalam menentukan gaji, menurut Milkovich dan Newman (2008:19), yaitu:

- 1) *Internal Alignments* (Kesamaan Internal).
Mengacu pada perbandingan antara posisi jabatan dan keahlian dalam perusahaan sendiri. Jabatan dan keahlian dibandingkan dalam konteks kontribusinya pada tujuan bisnis organisasi. *Internal alignment* merupakan suatu *pay rate* untuk karyawan dengan pekerjaan yang sama dan untuk pekerjaan yang berbeda juga. *Pay relationship* dalam suatu organisasi mempengaruhi semua *compensation objectives*, mempengaruhi keputusan karyawan untuk menetap dalam organisasi, untuk lebih fleksibel dengan menginvestasikan pelatihan tambahan atau mencari tanggung jawab yang lebih besar.
- 2) *External Competitiveness* (Persaingan dengan eksternal).

Mengacu pada perbandingan penggajian antara organisasi yang satu dengan organisasi saingannya atau pesaing. Banyak organisasi yang mendasarkan sistem pembayarannya dengan *market-driven*, dimana mendasarkan pembayarannya dengan apa yang pesaingnya berikan.

Ada 2 (dua) akibat dari kebijakan ini, yaitu:

- a. Jika karyawan melihat bahwa gaji mereka tidak sebanding dengan karyawan lain dalam organisasi lain, maka mereka akan keluar.
- b. Biaya sumber daya manusia akan memberi dampak tambahan biaya total sumber daya manusia yang kemudian akan mempengaruhi harga barang dan jasa yang diproduksi oleh organisasi. Biaya sumber daya manusia ini harus ditetapkan pada suatu tingkat dimana perusahaan dapat memaksimalkan tingkat efisiensinya.

3) *Employee Contributions* (Kontribusi Karyawan).

Mengacu pada pembayaran berdasar karyawan pada kinerjanya, karyawan dibayar berbeda dengan yang lainnya jika seorang karyawan mempunyai kinerja yang lebih baik dalam melakukan pekerjaan yang sama. Kontribusi karyawan merupakan kebijakan pengambilan keputusan yang penting karena secara

langsung mempengaruhi sikap dan *work behaviors* seseorang.

4) *Management* (Manajemen).

Kebijakan manajemen dalam administrasi yaitu sistem penggajian dalam menggabungkan desain *external competitiveness, internal alignment* dan *employee contributions* disesuaikan dengan tujuan perusahaan dimana *the right people get the right pay for achieving the right objectives in the right way*. Sistem yang paling bagus sekalipun akan tidak bermanfaat tanpa kecakapan manajemen. Keputusan yang diambil harus membantu organisasi dalam meraih tujuannya.

Kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar, ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya akan mengakibatkan disiplin, moral, gairah kerja karyawan menurun, bahkan *turn over* karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, dimana kebutuhan itu tidak dapat ditunda. Kebijaksanaan waktu pembayaran kompensasi hendaknya berpedoman dari pada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

2.1.2.5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, antara lain sebagai berikut (Hasibuan, 2009:126):

- 1) Penawaran dan Permintaan Tenaga kerja.
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relative semakin besar.
- 2) Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan.
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relative kecil.
- 3) Serikat Buruh/Organisasi Karyawan.
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- 4) Produktifitas Kerja Karyawan.
Jika produktifitas kerja karyawan baik, layak dan banyak maka kompensasi akan semakin besar.

Sebaliknya kalau produktifitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

- 5) Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppresnya.

Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppresnya menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

- 6) Biaya Hidup.

Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, tingkat hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah semakin kecil.

- 7) Posisi Jabatan Karyawan.

Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh kompensasi/gaji yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat wewenang dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8) Pendidikan dan Pengalaman Karyawan.

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasa akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9) Kondisi Perekonomian Nasional.

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur.

10) Jenis dan Sifat Pekerjaan.

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai resiko (*financial*, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakan. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko (*financial*, kecelakaan) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

2.1.2.6. Fungsi dan Tujuan Kompensasi

2.1.2.6.1. Fungsi Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi menurut Samsuddin (2010) adalah:

- 1) Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.
Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.
- 2) Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.
Dengan pemberian kompensasi kepada karyawan mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga keryawan tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.
- 3) Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.
Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

2.1.2.6.2. Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memenuhi kebutuhan hidup karyawan dalam menjalankan kehidupannya sehari-hari dan untuk memberikan dukungan maupun motivasi baik moral maupun moril kepada karyawan agar tetap semangat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga karyawan mampu

menghasilkan atau menciptakan kinerja yang baik ataupun prestasi yang baik pula.

Mondy (2008:4) menyatakan bahwa “tujuan umum dalam pemberian kompensasi adalah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan”.

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (Edisi revisi:121-122) adalah:

1) Ikatan Kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2) Kepuasan Kerja.

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

3) Pengadaan Efektif.

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

4) Motivasi.

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5) Stabilitas Karyawan.

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

6) Disiplin.

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7) Pengaruh Serikat Buruh.

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

8) Pengaruh Pemerintah.

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

Sedangkan menurut Handoko (2001:156) tujuan kompensasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Memperoleh personalia yang *qualified*

2) Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

- 3) Menjamin keadilan
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan
- 5) Mengendalikan biaya-biaya
- 6) Memenuhi peraturan-peraturan legal

Dari pengertian diatas terlihat bahwa kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, dan sebagai faktor penarik serta pendorong seorang menjadi karyawan yang sukses. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan.

2.1.2.7. Asas Kompensasi

Menurut Hasibuan (2009:122) asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-undang perburuhan yang berlaku.

- 1) Asas adil. Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan mengakibatkan maksud dari kompensasi itu sendiri.
- 2) Asas layak dan wajar. Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan

yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

2.1.3. Disiplin Kerja

2.1.3.1. Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indisipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen.

Banyak yang mengartikan disiplin itu bilamana karyawan selalu datang serta pulang tepat pada waktunya. Pendapat itu hanya salah satu yang dituntut oleh organisasi. Oleh karena itu kedisiplinan dapat diartikan sebagai tingkah laku yang tertulis maupun yang tidak tertulis. (Hasibuan, 2009:212)

Disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. (Sastrohadwiryono, 2003 :291). Sedangkan menurut Rivai, Kedisiplinan merupakan fungsi operatif MSDM yang terpenting, karena semakin baik disiplin

karyawan pada perusahaan, maka semakin tinggi prestasi kerja yang dapat dicapai. (Rivai, 2009:824).

Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis. (Sutrisno, 2009:94). 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 untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. (Veithzal, 2006:444). Pengertian lain dari disiplin, yaitu prosedur yang mengkoreksi atau menghukum karena melanggar peraturan atau prosedur. (Simamora, 2004:610)

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertib dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para karyawan agar karyawan mau berbuat seperti apa yang dianjurkan

oleh atasan dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Pembagian disiplin ada 2 jenis (Moekijat, 2002: 356) yaitu:

- 1) *Self imposed discipline* yaitu disiplin yang dipaksakan diri sendiri. Disiplin yang berasal dari diri seseorang yang ada pada hakikatnya merupakan suatu tanggapan spontan terhadap pimpinan yang cakap dan merupakan semacam dorongan pada dirinya sendiri artinya suatu keinginan dan kemauan untuk mengerjakan apa yang sesuai dengan keinginan kelompok.

- 2) *Command discipline* yaitu disiplin yang diperintahkan. Disiplin yang berasal dari suatu kekuasaan yang diakui dan menggunakan cara-cara menakutkan untuk memperoleh pelaksanaan dengan tindakan yang diinginkan yang dinyatakan melalui kebiasaan, peraturan-peraturan tertentu. Dalam bentuknya yang ekstrim “*command discipline*” memperoleh pelaksanaannya dengan menggunakan hukum.

2.1.3.2. Bentuk dan Jenis Disiplin Kerja

2.1.3.2.1. Bentuk-bentuk Disiplin Kerja

Ada beberapa bentuk disiplin kerja yang harus diperhatikan dalam menjalankan kebijakan sebagai pimpinan dalam sebuah organisasi/perusahaan yakni, Terdapat empat perspektif daftar menyangkut disiplin kerja yaitu: (Rivai, 2009:825)

- 1) Disiplin Retributif (*Retributuf Disciline*), yaitu berusaha menghukum orang yang berbuat salah.
- 2) Disiplin Korektif (*Corektive Discipline*), yaitu berusaha membantu karyawan mengoreksi perilakunya yang tidak tepat.
- 3) Perspektif hak-hak individu (*Individual Rights Prespektif*), yaitu berusaha melindungi hak-hak dasar individu selama tindakan-tindakan disipliner.

- 4) Perspektif Utilitarian (*Utilitarian Perpektif*), yaitu berfokus kepada penggunaan disiplin hanya pada saat konsekuensi-konsekuensi tindakan disiplin melebihi dampak-dampak negatif.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi.

2.1.3.2.2. Jenis-jenis Disiplin Kerja

Disiplin merupakan sikap mental yang positif diantara ketaatan terhadap nilai-nilai menghargai waktu, tenaga dan biaya serta tanggung jawab. Setiap anggota kelompok kerja yang terorganisir harus mengendalikan keinginan-keinginan pribadi dan bekerja sama untuk kebaikan semua. Sehingga setiap anggota kelompok dapat melaksankan pekerjaannya secara tertib dan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Ada beberapa jenis disiplin, yang dalam prakteknya saling terkait, sebagaimana dijelaskan oleh Avin Fadilla Helmi (2009), Anwar Prabu (2010), juga Davis dan Newstrom (2008), antara lain adalah:

1) Disiplin manajerial (*manajerial disciplines*).

Dimana pemimpin yang mengendalikan dan sekaligus memberikan teladan terhadap perilaku disiplin para karyawannya. Dengan arahan pemimpin secara individual karyawan dapat menciptakan kinerja yang dikehendaki.

2) Disiplin tim (*team disciplines*).

Kesempurnaan kinerja berasal dari saling ketergantungan satu sama lain, dan saling ketergantungan ini berasal dari suatu komitmen oleh setiap anggota terhadap keseluruhan organisasi. Kegagalan satu individu akan menjadikan kejatuhan kelompok.

3) Disiplin diri (*self disciplines*).

Perilaku disiplin sepenuhnya tergantung pada pelatihan, ketangkasan dan kendali diri. Dalam hal ini disiplin kerja merupakan kualitas yang bernilai bagi individu, meskipun bentuk disiplin tidak hanya tergantung pada individu, namun juga pada tugas dan cara tugas itu diorganisir.

4) Disiplin preventif.

Selain ketiga jenis di atas, ada pula disiplin preventif, yaitu disiplin ditegakkan dalam rangka mengantisipasi pelanggaran peraturan atau norma yang berlaku dalam suatu organisasi. Melalui disiplin preventif, karyawan diarahkan mencegah perilaku-perilaku yang mengarah ketidaksiplinan.

5) Disiplin korektif.

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku di organisasi. Apabila karyawan yang melanggar disiplin, diberikan tindakan pendisiplinan, dapat berupa peringatan. Tujuannya adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu, sehingga peraturan yang berlaku tetap terpelihara dan pelanggaran peraturan mendapatkan pelajarannya dari kesalahannya.

6) Disiplin progresif.

Disiplin progresif adalah hukuman yang lebih berat akan dijatuhkan terhadap pengulangan pelanggaran. Tujuannya adalah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperbaiki diri sebelum terkena hukuman yang lebih serius. Pelanggaran yang

pertama dilakukannya teguran lisan dari atasan. Pelanggaran selanjutnya menimbulkan teguran tertulis, dengan mencantumkan catatan dalam arsip. Pelanggaran selanjutnya menimbulkan disipliner yang lebih keras, yang berakhir dengan putusnya hubungan kerja.

Pada dasarnya masalah disiplin bersumber pada individu sendiri dan organisasi. Hal tersebut dapat dilihat dalam penanganan sumber daya manusia yang dapat memberikan kontribusi pada masalah disiplin. Seperti penempatan karyawan pada posisi yang tidak sesuai, pelatihan yang tidak tepat menimbulkan ketidakpuasan kerja, pimpinan juga berpotensi menimbulkan masalah disiplin melalui penerapan peraturan yang tidak adil juga gagal mengkomunikasikan standar-standar kinerja.

2.1.3.3. Indikator Disiplin Kerja

Adapun yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan adalah (Nitisemito 2010)

- 1) Turunnya produktivitas kerja.

Salah satu indikasi rendahnya disiplin kerja adalah ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Produktivitas yang turun karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan lain sebagainya. Apabila terjadi penurunan produktivitas kerja berarti

merupakan indikasi didalam organisasi terjadi penurunan disiplin kerja.

2) Tingkat absensi yang tinggi.

Apabila kedisiplinan kerja karyawan menurun maka dapat dilihat dari tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak tepat waktu datang dan pulanginya, sering keluar pada jam kerja.

3) Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan.

Rendahnya kedisiplinan kerja karyawan dapat dilihat dengan sering terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Ini dapat dilihat bahwa karyawan tidak menggunakan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada karyawan.

4) Tingkat kecerobohan atau kecelakaan yang tinggi.

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya tingkat kedisiplinan kerja karyawan adalah kecerobohan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

5) Seringnya pencurian bahan-bahan pekerjaan.

6) Sering konflik antar karyawan.

Konflik atau perselisihan merupakan ketidak tenangan karyawan dalam bekerja yang dapat mengganggu pekerjaan yang sedang dilakukan dan

menurunkan produktivitas yang diharapkan organisasi.

2.1.3.4. Faktor-faktor Disiplin Kerja

Disiplin berkaitan erat dengan sikap juga tingkah laku individu. Dengan mentaati tata tertib tersebut merupakan pencerminan dari besarnya tanggung jawab terhadap tugas-tugas yang diberikan. Oleh karena itu disiplin kerja yang baik harus dimiliki oleh karyawan.

Grote (2007) menyatakan tiga faktor kedisiplinan, yang muncul dalam bentuk tampilan kerja karyawan dalam organisasi. Tiga faktor tersebut adalah:

- 1) Kehadiran (*Attendance*).
Kehadiran mencakup kedatangan karyawan untuk bekerja. Ketepatan waktu karyawan untuk datang ke tempat kerja setiap harinya, kedatangan karyawan untuk bekerja dan durasi kerja penuh sesuai dengan waktu kerja yang telah ditetapkan.
- 2) Perbuatan (*Performance*).
Perbuatan karyawan dalam perusahaan mencakup kualitas, kuantitas, pengeluaran dan waktu. Sebagai contoh beberapa di antaranya adalah minimalisasi pemborosan penggunaan peralatan kerja, penggunaan waktu kerja sebaik-baiknya, pencapaian

tenggat waktu kerja, serta pencapaian hasil dari tujuan.

3) Perilaku (*Conduct*).

Perilaku kerja mencakup ketaatan terhadap peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Di antaranya adalah mentaati prosedur pelaksanaan kerja yang diberikan, mentaati peraturan keselamatan kerja, dan ketaatan terhadap organisasi.

2.1.3.5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Kedisiplinan sebagai suatu hal yang sangat penting bagi perusahaan dan juga bagi karyawan. Kedisiplinan memiliki beberapa faktor yang dapat mempengaruhi. Malayu Hasibuan (2009:194) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu:

1) Tujuan dan Kemampuan.

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti tujuan (pekerjaan) yang dibebankan pada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan tersebut, agar dapat bersungguh-sungguh dan berdisiplin baik untuk mengerjakannya.

2) Teladan Pemimpin.

Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Dan keteladanan pimpinan yang baik maka disiplin kerja karyawan akan ikut baik. Sebagai seorang pimpinan harus menyadari bahwa dirinya menjadi contoh dan diteladani oleh bawahannya, untuk itu pimpinan harus mempunyai kedisiplinan yang baik agar bawahan juga dapat melaksanakan disiplin yang baik.

3) Balas jasa.

Balas jasa (kompensasi) ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi.

4) Keadilan.

Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama.

5) Waskat.

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja. Secara efektif merangsang disiplin dan moral kerja karyawan, karena karyawan dapat perhatian, bimbingan, petunjuk dan pengarahan dari atasannya langsung. Dengan waskat ini pimpinan akan dapat mengetahui secara langsung kedisiplinan karyawan sehingga pimpinan dapat menilai kondisi setiap karyawan. Selain mengawasi disiplin kerja karyawan, waskat juga mencari sistem kerja yang efektif untuk mewujudkan tujuan organisasi dan karyawan.

6) Ketegasan.

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja karyawan. Pimpinan harus berani dan bertindak tegas untuk menghukum setiap karyawan yang indiscipliner sesuai dengan sanksi.

7) Sanksi hukum/ *Punishment*.

Sanksi hukum berperan penting dalam memelihara disiplin kerja karyawan, karena dengan sanksi hukum yang berat karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan-peraturan organisasi sehingga perilaku yang indisipliner akan berkurang. Berat atau ringan sanksi yang diterapkan tersebut juga mempengaruhi baik atau buruknya disiplin kerja karyawan. Hendaknya sanksi hukum tersebut tidak terlalu berat supaya sanksi tersebut dapat dijadikan pelajaran untuk mendidik karyawan agar mengubah perilakunya. Sanksi hukum yang wajar dan bersifat mendidik akan menjadi motivasi untuk memelihara disiplin.

8) Hubungan kemanusiaan.

Menciptakan hubungan yang baik dan harmonis sesama karyawan baik hubungan keatas maupun kepada bawahannya yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship* dan *cross relationship* akan ikut menciptakan disiplin kerja karyawan yang baik. Dengan menciptakan human relationship yang serasi akan terwujudnya lingkungan kerja yang nyaman.

2.1.3.6. Dampak Disiplin Kerja

Disiplin dan ketidakdisiplinan kerja berdampak baik bagi individu atau karyawan yang bersangkutan maupun organisasi. Dampak-dampak dari disiplin dan ketidakdisiplinan kerja tersebut diantaranya adalah disebutkan oleh Ahmad Tohardi (2002:394), yaitu:

1) **Kepuasan kerja.**

Ada hubungan yang erat antara kepuasan kerja dengan disiplin kerja. Karyawan yang mendapatkan kepuasan bekerja secara otomatis akan disiplin dan bekerja dengan baik sesuai dengan peraturan yang ada di dalam organisasi. Sebaliknya karyawan yang tidak mendapatkan kepuasan kerja akan tidak disiplin dalam bekerja.

2) **Produktivitas kerja.**

Karyawan yang berdisiplin akan memiliki kinerja yang baik dan akan memiliki prestasi kerja yang baik juga. Hal ini akan sangat berpengaruh pada produktivitas organisasi. Bila dalam suatu organisasi banyak karyawan yang berdisiplin maka produktivitas kerja akan meningkat dan sebaliknya bila dalam suatu organisasi terdapat banyak karyawan yang tidak disiplin maka produktivitas kerja akan menurun.

3) Kecelakaan kerja.

Ketidaksiplinan karyawan akan berpengaruh pada keselamatan kerja karyawan itu sendiri. Apabila karyawan tidak disiplin dengan tidak sesuai dengan prosedur kerja atau tidak menggunakan alat-alat keselamatan kerja yang telah disediakan organisasi maka kecelakaan kerja akan dengan mudah dapat terjadi.

4) Panutan.

Kedisiplinan dan indisipliner dapat menjadi panutan bagi orang lain. Jika dalam suatu lingkungan kerja semua karyawan berdisiplin maka karyawan baru yang masuk dalam lingkungan kerja tersebut juga akan ikut berdisiplin. Sebaliknya bila lingkungan kerja dalam organisasi menunjukkan indisipliner maka karyawan baru yang akan masuk dalam lingkungan kerja tersebut akan tidak disiplin juga. Oleh karena itu sulit bagi lingkungan kerja untuk menetapkan disiplin bila tidak ada keteladanan.

5) Pencapaian tujuan.

Apabila ketidakpatuhan karyawan banyak terjadi dalam suatu organisasi pencapaian tujuan perusahaan itu akan sulit tercapai. Oleh karena itu kerja tim yang baik dan berdisiplin sangat dibutuhkan.

6) Stabilitas organisasi.

Jika ada presentase tertentu jumlah karyawan yang tidak disiplin lebih banyak dari yang berdisiplin, maka stabilitas organisasi akan sangat berpengaruh.

7) Merusak citra.

Bagi sebuah organisasi, citra sangatlah penting. Citra memiliki dua dimensi, yaitu dimensi internal dan eksternal. Dimensi internal akan memberikan semangat kerja atau kepuasan kerja serta meningkatkan loyalitas pada karyawan suatu organisasi. Sedangkan dimensi eksternal akan memberikan kepercayaan yang tinggi pada organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

2.1.3.7. Pembinaan Disiplin Kerja

Setiap perusahaan harus memiliki program pembinaan disiplin kerja karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mengurangi dampak kurang taatnya karyawan pada ketentuan yang berlaku serta kurangnya pengertian dan kesadaran dari tenaga kerja betapa pentingnya kedisiplinan.

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono (2005:290) terdapat beberapa hal yang dapat dilakukan dalam pembinaan disiplin kerja karyawan, diantaranya:

- 1) Memberikan himbauan pada karyawan dengan penyampaian secara langsung oleh atasan atau

dengan mengumumkannya pada para karyawan dengan cara ditempel di dinding.

- 2) Diadakannya program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk memberitahukan pada karyawan yang kurang taat terhadap pedoman normatif mengenai dampak dibalik tindakan indisipliner tersebut.
- 3) Memberikan peringatan dan sanksi-sanksi bagi pelaku indisipliner juga perlu dilakukan. Hal ini perlu dilakukan untuk mendidik para karyawan untuk bertingkah laku dan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Sanksi-sanksi tersebut dapat berupa penskoran tanpa kompensasi atau bahkan yang terberat adalah pemberhentian hubungan kerja.

Merujuk penjelasan diatas pembinaan disiplin tersebut dapat dibedakan menjadi pencegahan dan pemberian sanksi. Pencegahan yaitu berupa pemberian himbauan dan diberikannya pendidikan dan pelatihan oleh perusahaan.

2.1.3.8. Tingkat dan Jenis Hukuman Disiplin Kerja

Hukuman banyak digunakan dalam organisasi, namun penggunaannya tidak dipublikasikan secara luas karena pengertian negative dari istilah hukuman itu sendiri. Anwar Prabu

(2001:131) menjelaskan bahwa pelaksanaan hukuman terhadap pelanggaran disiplin kerja adalah dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

- 1) Pemberian peringatan. Karyawan yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua, ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar karyawan yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya disamping itu pula surat peringatan tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian konduite (kemampuan) karyawan.
- 2) Pemberian sanksi harus segera. Karyawan yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan pertaturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di organisasi. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Disamping itu, memberi peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin pada organisasi.
- 3) Pemberian sanksi harus konsisten. Pemberian sanksi kepada karyawan yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar karyawan sadar dan menghargai peraturan-peraturan yang berlaku pada organisasi. Ketidakkonsistenan pemberian sanksi

dapat melibatkan karyawan merasakan adanya diskriminasi karyawan, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

- 4) Pemberian sanksi harus impersonal. Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan karyawan, tua-muda, pria-wanita, tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar karyawan menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua karyawan dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan dalam organisasi.

Gouzali Saydam (2006) menerangkan bahwa hukuman disiplin adalah hukuman yang dijatuhkan pada karyawan yang telah jelas-jelas melanggar peraturan disiplin. Pasal 6 PP No. 30 tahun 1980 (dalam Gouzali Saydam, 2006) menyebutkan bahwa ada tiga tingkat hukuman disiplin dan sepuluh jenis hukuman disiplin yang masing-masingnya adalah:

- 1) Hukuman disiplin ringan yang terdiri dari teguran lisan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Hukuman disiplin sedang yang terdiri penundaan kenaikan gaji berkala maksimum satu tahun, penundaan gaji sebesar satu kali kenaikan gaji berkala maksimum satu tahun dan penundaan kenaikan pangkat maksimum satu tahun.

- 3) Hukuman disiplin berat yang terdiri dari penurunan pangkat setingkat maksimum satu tahun, pembebasan dari jabatan, pemberhentian dengan hormat tidak atas permintaan sendiri dan pemberhentian tidak dengan hormat.

Berat atau ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik atau buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, tidak bersifat impersonal dan diinformasikan secara jelas kepada setiap karyawan. Sanksi hukuman seharusnya tidak terlalu ringan atau terlalu berat supaya hukuman itu dapat mendidik karyawan untuk mengubah perilakunya.

2.1.4. Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke (5S)

2.1.4.1. Pengertian 5S

Konsep 5S pada dasarnya merupakan proses perubahan sikap dengan menerapkan penataan, kebersihan dan kedisiplinan di tempat kerja. Dengan menerapkan prinsip "*A place for everything, and everything in its place*", maka setiap anggota organisasi dibiasakan bekerja dalam lingkungan kerja dengan standar tempat yang jelas (Hirano, 1992:9).

Konsep 5S yang merupakan bagian dari konsep *kaizen*, memiliki arti penyempurnaan yang berkesinambungan baik dalam kehidupan pribadi, dalam keluarga, lingkungan sosial maupun di tempat kerja (Imai, 2001).

Konsep 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Dengan kemudahan bekerja ini, empat bidang sasaran pokok industri yang meliputi:

- 1) Efisiensi Kerja
- 2) Produktifitas Kerja
- 3) Kualitas Kerja, dan
- 4) Keselamatan Kerja dapat lebih mudah dipenuhi.

Pemenuhan bidang sasaran pokok ini merupakan syarat bagi industry dalam bertumbuh kembang secara wajar. Manfaatnya jelas, bukan saja bagi perusahaan, namun juga bagi karyawan (Kristianto, 1995:4).

Sebagaimana setiap kata memiliki arti yang luas, demikian pula dengan aktivitas 5S yang bahkan kadang-kadang memiliki arti yang kurang jelas. Secara umum tidak ada penjabaran definisi yang baku mengenai tiap tahap dalam 5S, yang ada adalah prinsip-prinsip dalam tiap tahap 5S. prinsip-prinsip tersebut mengacu kepada aktivitas yang dilakukan dan sikap mental yang diperlukan dalam melaksanakan setiap tahapan 5S.

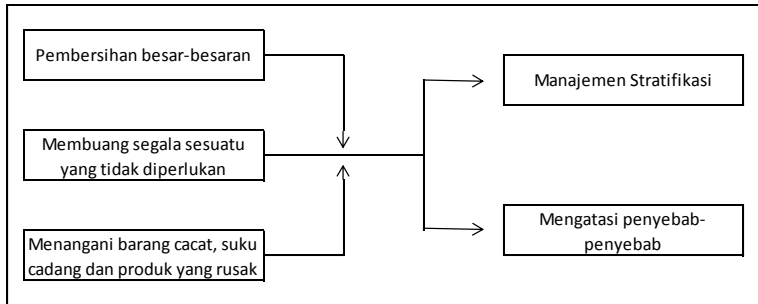
2.1.4.2. *Seiri* (Ringkas)

Takashi Osada (2002) menyatakan umumnya istilah ini berarti mengatur segala sesuatu, memilah sesuai dengan aturan atau prinsip-prinsip yang spesifik. Sesuai dengan terminologi 5S,

Seiri berarti membedakan atau memisahkan antara yang diperlukan dan yang tidak diperlukan, mengambil keputusan yang tegas, dan menerapkan manajemen stratifikasi untuk membuang hal-hal yang tidak diperlukan. Pada tahap ini, titik beratnya adalah manajemen stratifikasi dan mencari faktor-faktor penyebab sebelum hal-hal yang tidak diperlukan tersebut menjadi sebuah masalah.

Dalam manajemen stratifikasi, hal pertama yang dilakukan adalah menggunakan diagram pareto, kemudian melakukan stratifikasi terhadap hasil metode pareto sebagai dasar penentuan prioritas pemecahan masalah.

Selanjutnya adalah mengatasi faktor-faktor penyebab. Merupakan hal yang sangat penting untuk melakukan pembersihan sampah-sampah apapun bentuknya, sehingga dengan demikian akan diketahui mengapa suatu hal menjadi buruk dan dapat menemukan akar dari penyebab masalah. Dengan demikian, kita akan dapat menangani penyebabnya, dan ini merupakan hal yang sangat penting. Dari pengertian *Seiri* di atas, maka dapat digambarkan proses *Seiri* sebagai berikut :



Gambar 2.4 Proses dalam Seiri.

Sumber: Sikap Kerja 5S, Takashi Osada

Masaaki Imai (Imai, 2001) menyampaikan konsepnya tentang Seiri, yaitu merupakan suatu seni membuang, *‘Thea art of throwing things away’*. *Seiri* merupakan kegiatan memilah mana yang kita perlukan, yang sering kita perlukan, dan yang sebenarnya tidak kita perlukan. Hal ini muncul *Seiring* dengan adanya budaya menyimpan barang, penyimpanan barang-barang ini termasuk pula barang yang sebenarnya tidak diperlukan. Kerugian-kerugian yang mungkin muncul akibat penumpukan barang yang sebenarnya tidak diperlukan antara lain :

- 1) Waktu pencarian suatu barang menjadi semakin lama.
- 2) Memungkinkan untuk menjadi sumber penyebab kecelakaan kerja.
- 3) Perasaan jenuh karena ruangan yang terlalu padat.

Seiri adalah seni “membuang”. Membuang bukan saja barang-barang yang sudah ada, tetapi juga membuang benda-

benda yang akan ada. Maksudnya, berusaha lebih selektif untuk memilih barang-barang yang disimpan saat ini dan akan disimpan (dalam artian sempit : akan dibeli) nantinya.

Seiri berarti memisahkan benda yang diperlukan dengan yang tidak diperlukan, kemudian menyingkirkan yang tidak diperlukan. Untuk mempraktekkan *Seiri*, digunakan label empat persegi panjang berwarna merah, sehingga hanya benda-benda yang diperlukan yang akan tetap berada dalam pabrik. (Yasuhiro Monden, 2000)

2.1.4.3. *Seiton* (Rapi)

Umumnya, dalam penerapan 5S, *Seiton* berarti menyimpan barang-barang di tempat yang tepat atau dalam tata letak yang benar sehingga dapat dipergunakan dalam keadaan mendadak. Pada tahap ini, titik beratnya adalah pada manajemen fungsional dan mengeliminasi aktivitas mencari. Jika segala sesuatu disimpan pada tempatnya sehingga menjaga mutu dan keamanan, maka akan tercipta tempat kerja yang rapi. (Osada, 2002)

Prinsip penataan berlaku di seluruh lapisan masyarakat dan disegala aspek kehidupan. Semua penataan ini memerlukan keterampilan. Segala sesuatunya dirancang untuk memudahkan dalam mengambil barang saat dibutuhkan tanpa adanya kegiatan mencari.

Untuk merancang suatu tata letak fungsional, langkah awal dilakukan dengan menentukan seberapa sering menggunakan suatu barang atau material :

- 1) Barang-barang yang tidak dipergunakan : singkirkan
- 2) Barang-barang yang tidak digunakan tetap jika ingin digunakan dalam keadaan tertentu : simpan sebagai barang-barang untuk keadaan yang tidak terduga.
- 3) Barang-barang yang hanya dipergunakan sewaktu-waktu saja : simpan sejauh mungkin.
- 4) Barang-barang yang kadang-kadang dipergunakan : simpan di tempat kerja.
- 5) Barang-barang yang sering dipergunakan : simpan di tempat kerja atau disimpan oleh pegawai yang bersangkutan.

Karena penataan dimaksudkan untuk meningkatkan efisiensi, maka perlu dilakukan studi waktu, penyempurnaan, dan penerapan selama perbaikan dilakukan. Kunci untuk melakukan hal ini adalah dengan mempertanyakan 5W 1H (*what, when, where, why, who, dan how*) untuk setiap item.

Seiton berarti penataan dan penyimpanan. "*How many of what should be put where*". Sebagian orang merasa bahwa penataan merupakan suatu hal yang mudah, dan memang seharusnya demikian. Tapi sejauh mana penataan yang baik telah kita jalankan masih merupakan pertanyaan. Suatu penataan yang

baik adalah penataan yang mengacu pada efisiensi, kualitas, dan keselamatan (Imai, 2001):

1) Efisiensi

Cara penyimpanan barang harus hemat (tempat, biaya, dan mudah dalam hal pengambilan (*storage*) dan pengembalian (*retrieval*)).

2) Kualitas

Seiton harus dilakukan dengan memperhatikan kualitas. Barang-barang yang disimpan harus selalu berada dalam kondisi siap : tidak berkarat, kusam, dimakan rayap, dsb.

3) Keselamatan

Cara penyimpanan dilakukan sedemikian rupa untuk mencegah timbulnya cedera, seperti sakit punggung, dan tergelincir.

Seiton memiliki pengertian menyusun dengan rapi dan mengenali benda untuk mempermudah penggunaan. Kata Jepang “*Seiton*” secara harafiah berarti menyusun berbagai benda dengan cara yang menarik. Dalam konteks 5S, ini berarti mengatur barang-barang sehingga tiap orang dapat menemukannya dengan cepat. Untuk mencapai langkah ini, pelat penunjuk digunakan untuk menetapkan nama tiap barang dan tempat penyimpanannya. (Monden, 2000)

2.1.4.4. *Seiso* (Resik)

Secara umum *Seiso* berarti melakukan pembersihan sehingga segala sesuatunya bersih. Pada terminologi 5S, *Seiso* berarti menyingkirkan sampah, kotoran, dan lain-lain sehingga segala sesuatunya bersih. Membersihkan merupakan salah satu bentuk pemeriksaan. Titik beratnya adalah membersihkan sebagai pemeriksaan dan menciptakan tempat kerja yang sempurna. (Osada, 2002)

Sangat penting untuk mengetahui dengan tepat tempat melakukan pemeriksaan, terutama pada mesin-mesin dan fasilitas yang harus bebas kotoran. Semangat “Membersihkan adalah Memeriksa”, yaitu membersihkan lebih dari sekedar membuat tempat dan fasilitas bersih, melainkan juga memberikan kesempatan untuk melakukan pemeriksaan. Meskipun tempat kerja tidak kotor, tetap saja harus diperiksa.

Mencapai keadaan tanpa kotoran dengan pertimbangan bahwa aktivitas membersihkan memberikan dampak terhadap *downtime*, kualitas, keselamatan, moral dan aspek operasional lainnya. 5S berusaha mencapai keadaan tanpa kotoran dan mengeliminasi kerusakan-kerusakan dan kesalahan-kesalahan kecil pada titik-titik kunci pemeriksaan.

Seiso berarti pembersihan. Dengan pembersihan kita sekaligus “memeriksa”. *Cleaning is inspection*. Kegiatan membersihkan dipercaya sebagai pembawa semangat dan gairah

baru bagi manusia. Ada 3 mekanisme dimana kegiatan ini akan memberikan hasil “mengejutkan” di tempat kerja (Imai, 2001):

1) *Macro Level*

Membersihkan segala sesuatu yang kotor dan membereskan sebab-sebab munculnya kotoran tersebut. Dilakukan bersama-sama dan dalam skala besar-besaran.

2) *Individual Level*

Membersihkan tempat kerja yang lebih spesifik sesuai tempat kerja masing-masing. Misalnya operator bubut membersihkan mesin bubut yang menjadi tanggung jawabnya. Bersifat personal dan dilakukan sebagai bagian pekerjaan sehari-hari.

3) *Micro Level*

Operator mulai melakukan kegiatan “membersihkan”nya dengan lebih teliti sampai ke komponen-komponen yang lebih spesifik dari mesinnya. Setelah melakukan pembersihan secara lebih mendetail, pekerja mulai berpikir tentang cara mempertahankan kebersihan. Ia mulai menyelidiki sumber-sumber debu, kontaminan, geram, dan mencari cara untuk mengeliminasi.

Dari 3 tahap ini, tempat kerja akan berubah menjadi lebih menyenangkan dan itu adalah hasil kerjanya sendiri. Kebanggaan

akan tempat kerjanya pun akan bertambah. Pekerja yang bangga atas pekerjaannya adalah aset perusahaan yang tak ternilai.

Seiso berarti selalu membersihkan; menjaga kerapian dan kebersihan. Ini adalah proses pembersihan dasar dimana suatu daerah disapu kemudian dipel dengan kain pel. Karena lantai, jendela maupun dinding harus dibersihkan. *Seiso* disini setara dengan aktivitas pembersihan-pembersihan berskala besar yang dilakukan setiap akhir tahun di rumah tangga Jepang.

Meskipun pembersihan besar-besaran diseluruh perusahaan dilakukan beberapa kali dalam setahun, tiap tempat kerja perlu dibersihkan setiap hari. Aktivitas itu cenderung mengurangi kerusakan mesin akibat tumpahan minyak, abu, dan sampah. Contohnya, kalau ada pekerja yang mengeluh ada mesin yang rusak ini tidak berarti mesin itu perlu penyetulan. Sebenarnya, yang diperlukan mungkin hanya program pembersihan di tempat kerja.

2.1.4.5. *Seiketsu* (Rawat)

Pada terminologi 5S, standarisasi berarti perawatan ringkas, kerapian, dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan secara terus menerus. Hal tersebut meliputi kebersihan personil dan kebersihan lingkungan. Titik beratnya adalah manajemen visual dan standarisasi 5S. Inovasi dan manajemen visual dilakukan untuk mencapai dan memelihara kondisi terstandarisasi sehingga

tindakan dapat diambil dengan cepat. Manajemen visual menjadi salah satu alat yang merupakan penerapan *kaizen* yang efektif. Dewasa ini digunakan untuk produksi, kualitas, keselamatan, dan lain-lain. (Osada, 2002)

Manajemen warna, atau disebut juga manajemen kode-warna digunakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang lebih kondusif. Sebagai contoh adalah pengguna baju berwarna putih oleh karyawan sebagai indikator seberapa cepat baju itu kotor. Semakin cepat kotor berarti perlu diambil tindakan untuk menciptakan lingkungan kerja yang bersih. Demikian halnya dengan petunjuk-petunjuk atau instruksi kerja harus dapat disampaikan secara visual kepada seluruh pegawai dengan baik, dalam arti baik secara visual dan dipersepsikan secara benar.

Seiketsu berarti pemantapan. Membakukan dan mempertahankan hasil 3S sebelumnya. Membakukan berarti berusaha menciptakan suatu mekanisme dimana ketidakberesan-ketidakberesan baru yang akan mengancam kondisi 3S sebelumnya dapat diidentifikasi dengan segera. (Imai, 2001)

Seiketsu berarti terus-menerus mempertahankan 3S di atas, yakni *Seiri*, *Seiton*, dan *Seiso*. Memelihara tempat kerja tetap bersih tanpa sampah atau tetesan minyak adalah aktivitas *Seiketsu*. (Monden, 2000)

2.1.4.6. *Shitsuke* (Rajin)

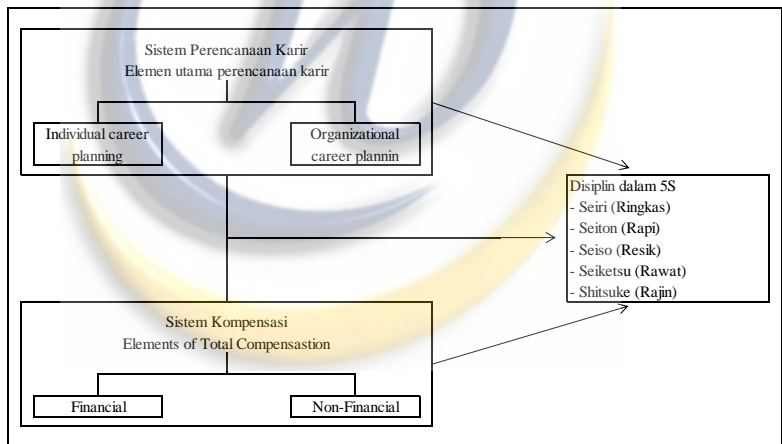
Secara umum *Shitsuke* berarti pelatihan yang diberikan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang diinginkan walaupun sulit. Pada terminologi 5S, *Shitsuke* berarti memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dikerjakan. Titik beratnya adalah melakukan pekerjaan sebagaimana seharusnya dilakukan. Titik beratnya adalah lingkungan kerja dengan kebiasaan dan disiplin yang baik. Dengan mendidik dan melatih manusia, kebiasaan buruk dihilangkan, kebiasaan baik ditumbuhkan. Manusia akan terlatih dalam membuat dan mematuhi aturan. Disiplin adalah 5S yang pertama. Disiplin merupakan hal yang seringkali sulit diterapkan oleh orang-orang muda karena adanya anggapan suatu paksaan untuk mengubah kebiasaan dan perilakunya. Namun, disiplin menjadi dasar dan syarat minimum bagi berfungsinya suatu peran, baik masyarakat dan lingkungan kerja. Demikian juga dalam 5S, disiplin tidak mungkin untuk diletakan pada bagian terakhir, apalagi dihilangkan. (Osada, 2002)

Disiplin dapat mengubah bentuk perilaku. Disiplin merupakan proses pengulangan dan praktek. Banyak kecelakaan ditempat kerja terjadi karena pegawai lupa atau sengaja mengabaikan prosedur kerja dan keselamatan. Disiplin dimulai dari hal-hal yang sederhana dan secara bertahap menjadi suatu kebiasaan yang baik dalam melakukan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan aman.

Shitsuke berarti pembiasaan. Semua kegiatan 4S di atas tidak akan mungkin bertahan lama, bahkan mungkin tidak akan terlaksana, tanpa membuat semua orang yang melakukannya berulang-ulang, secara benar dan mempertahankan 3S yang pertama, maka *shitsuke* memastikan bahwa semua orang selalu menggunakan “alat” tersebut dengan benar. (Imai, 2001)

Shitsuke berarti membuat pekerja terbiasa menaati aturan. *Shitsuke* adalah hal terpenting dari 5S. Karena itu, orang yang menatar pekerja baru harus menjadi suri teladan. (Monden, 2000)

2.2. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran

Setiap individu dalam organisasi, merupakan sumber daya yang mempunyai cara berpikir, sikap, tingkah laku dan kebutuhan yang berbeda-beda, keadaan ini merupakan masalah yang rumit

bagi organisasi yang harus memberikan perhatian khusus dalam mengelola sumber daya manusianya, sebab jika pengelolanya tidak baik maka masalahpun akan bermunculan yaitu keterlambatan pada absensi, tempat kerja tidak rapi dan bersih, penumpukkan pada barang, menyimpan atau meletakkan barang tidak pada tempat yang tepat. Semua masalah yang timbul ini akan berpengaruh terhadap kelancaran aktivitas organisasi dalam mencapai tujuan.

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. (Moekizat, 2002: 356)

Adapun yang menjadi indikator dari rendahnya disiplin kerja karyawan menurut Nitisemito (2010) adalah tingkat absensi yang tinggi yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam bekerja tidak

tepat waktu datang dan pulanginya, sering keluar pada jam kerja. Adanya kelalaian dalam penyelesaian pekerjaan dilihat dengan terjadinya kelalaian sehingga dapat menyebabkan keterlambatan penyelesaian pekerjaan. Ini dapat dilihat bahwa karyawan tidak menggunakan secara efektif dan efisien dalam menyelesaikan pekerjaan sehingga kemampuan organisasi tidak maksimal dalam memberikan kepercayaan pada karyawan.

Malayu Hasibuan (2009:194) mengemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi, yaitu balas jasa (kompensasi) karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap pekerjaannya maka disiplin akan terlaksana. Balas jasa berperan penting dalam menciptakan disiplin kerja karyawan, artinya semakin besar kompensasi yang diberikan perusahaan, maka semakin baik disiplin kerja karyawan. Begitu juga sebaliknya, karyawan akan sulit bekerja dengan disiplin jika kebutuhan primer mereka tidak terpenuhi. Kedua adalah Keadilan, Keadilan akan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan, karena sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan ingin diperlakukan sama. (Ivancevich, 2008) Kebutuhan dan kesempatan setiap individu dan organisasi harus sesuai dengan varietas dari berbagai cara. Dalam prakteknya, perencanaan karir di organisasi harus melibatkan aspirasi perencanaan karir individu dengan tersedianya kesempatan atau kemampuan dalam organisasi. Pelaksanaan perencanaan karir organisasi melibatkan

atau membandingkan aspirasi karir seorang individu dengan kesempatan yang ada di organisasi. Ivancevich menjelaskan bahwa setiap individu harus mengenali diri sendiri serta mengeluarkan aspirasi kemampuannya melalui konseling, mengikuti pelatihan dan perkembangan yang mana diperlukan untuk jenjang karir individu. Sedangkan Organisasi harus mengetahui kebutuhan dan memberikan kesempatan melalui perencanaan tenaga kerja organisasi, memberikan informasi karir dan pelatihan kepada pegawainya. Kalau saja organisasi atau perusahaan mengerti akan pentingnya perkembangan karir, maka perusahaan tersebut akan menawarkan banyak kesempatan kepada pegawai.

Definisi operasional masing-masing variable tersebut adalah:

- 1) Perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik personil lainnya (Dessler, 2011). Elemen utama perencanaan karir yaitu perencanaan karir individual dan perencanaan karir organisasional.
- 2) Menurut Triton (2007:125), kompensasi yang diberikan kepada karyawan berdasarkan sifat penerimaannya dapat dibedakan dalam dua jenis, yaitu: kompensasi yang bersifat *financial* dan

kompensasi yang bersifat *non-financial*. Sedangkan menurut Triton (2007:126)

- 3) 5S merupakan budaya tentang bagaimana seseorang memperlakukan tempat kerjanya secara benar. Bila tempat kerja tertata rapi, bersih, tertib maka kemudahan bekerja perorangan dapat diciptakan. Pemenuhan bidang sasaran pokok ini merupakan syarat bagi industry dalam bertumbuh kembang secara wajar. Manfaatnya jelas, bukan saja bagi perusahaan, namun juga bagi karyawan (Kristianto, 1995:4).

2.3. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. (Sugiyono, 2011)

Dengan melihat gambaran secara umum berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang diajukan maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut: “Diduga faktor yang mempengaruhi kedisiplinan dalam 5S karyawan Manufacturing PT. T adalah sistem perencanaan karir dan sistem kompensasi”.