



KELOMPOK 3

BAB XI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pemisahan dan Retensi Karyawan

2411011052 FANY RAHMAWATI

2411011055 RACHEL SALSABILA ADIMSI

2411011056 SYAHRILLAH AHNAF KURNIA

2411011057 MUHAMMAD NURRAHMAN

2411011060 MUHAMMAD ZUL SEPTIAN

2411011061 FARREL AZZUMAR

2411011062 RHAFFA DELVINO PUTRA KURNIAWAN

2411011067 ELIA YUNITA

Dosen Pengampu :

Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.



Tujuan Pembelajaran

Setelah mempelajari bab ini, Anda diharapkan dapat:

1. Membedakan antara turnover sukarela dan tidak sukarela, serta menjelaskan dampaknya terhadap organisasi.
2. Menjelaskan bagaimana karyawan menentukan apakah organisasi memperlakukan mereka dengan adil.
3. Mengidentifikasi persyaratan hukum terkait disiplin karyawan.
4. Merangkum cara-cara organisasi dapat mendisiplinkan karyawan secara adil.
5. Menjelaskan bagaimana ketidakpuasan kerja memengaruhi perilaku karyawan.
6. Mendeskripsikan bagaimana organisasi berkontribusi terhadap kepuasan kerja karyawan dan mempertahankan karyawan kunci.

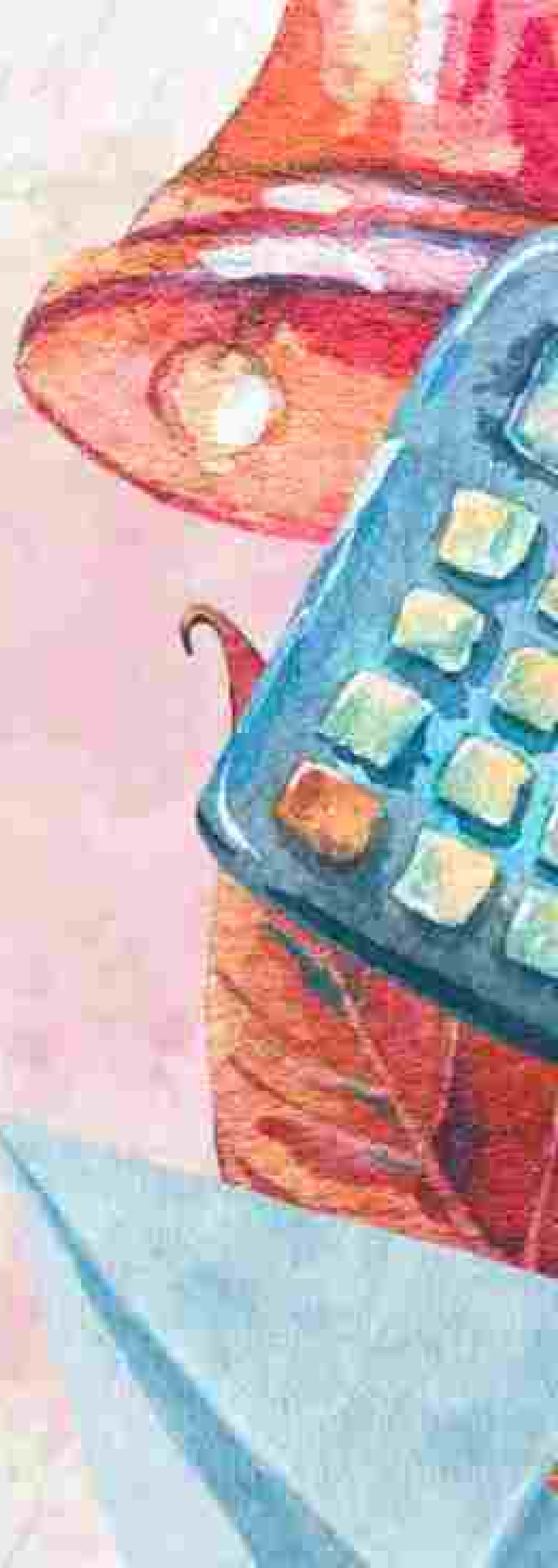
Mengelola Pergantian Karyawan Sukarela & Tidak Sukarela

Voluntary turnover

- Perputaran karyawan sukarela adalah ketika karyawan memutuskan untuk meninggalkan perusahaan atas keinginannya sendiri.
- Dalam dunia kerja, istilah ini disebut juga dengan pengunduran diri atau resign.
- Alasan umum untuk turnover sukarela termasuk mencari peluang karier yang lebih baik, gaji yang lebih tinggi, ketidakpuasan dengan lingkungan kerja, atau masalah pribadi.

Involuntary turnover

- Perputaran karyawan tidak sukarela adalah ketika perusahaan memutuskan untuk mengakhiri hubungan kerja dengan karyawan.
- Alasan untuk turnover involuntary bisa bermacam-macam seperti kinerja karyawan yang buruk, karyawan melanggar peraturan perusahaan, atau bahkan perusahaan sedang mengalami masalah keuangan.





MEMISAHKAN KARYAWAN

- (Mengelola Perputaran Karyawan yang Tidak Sukarela)
- Menetapkan proses disiplin yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum (termasuk, jika perlu, pemutusan hubungan kerja)
- Menetapkan proses PHK yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum

MEMPERTAHANKAN KARYAWAN

- (Meminimalkan Pergantian Karyawan Secara Sukarela)
- Memberikan pelatihan manajemen dan tunjangan karyawan yang memungkinkan disiplin untuk mendorong peningkatan kinerja
- Mempromosikan keterlibatan karyawan
- Mencegah penarikan pekerjaan
- Mempromosikan kepuasan kerja

An illustration on the left side of the page shows a stack of books. One book is open, and a blue cup filled with a dark liquid sits on top of it. The background of the entire page is a light, textured surface with faint, handwritten-style text in various colors.

Pemisahan Karyawan

Seleksi, pelatihan, dan kompensasi personel dimaksudkan untuk menyediakan karyawan berprestasi tinggi bagi organisasi, tetapi dalam praktiknya, beberapa karyawan gagal memenuhi persyaratan atau melanggar kebijakan perusahaan. Ketika ini terjadi, pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, tetapi organisasi perlu menanggapinya dengan program disiplin.

Prinsip Keadilan

Kepekaan sistem untuk mendisiplinkan dan kemungkinan memberhentikan karyawan sudah jelas, dan sangat penting bahwa sistem tersebut dianggap adil. Karyawan membentuk kesimpulan tentang keadilan sistem berdasarkan hasil dan prosedur sistem serta cara manajer memperlakukan karyawan saat menjalankan prosedur tersebut.



Persyaratan Hukum

Undang-undang memberikan keleluasaan yang luas kepada pengusaha dalam perekrutan dan pemecatan, tetapi pengusaha harus memenuhi persyaratan tertentu. Mereka harus menghindari pemecatan yang salah dan diskriminasi ilegal. Mereka juga harus memenuhi standar yang terkait dengan privasi karyawan dan pemberitahuan yang memadai tentang PHK.

Disiplin Progresif

1. **Hot-Stove Rule:** Disiplin harus seperti kompor panas—memberikan peringatan yang jelas, konsekuensi yang konsisten, objektif, dan langsung.
2. **Progressive Discipline:** Proses disiplin dengan tahapan meningkat jika pelanggaran berulang, meliputi peringatan lisan, peringatan tertulis, skorsing sementara, pemecatan
3. **Pelanggaran yang Ditangani:** Termasuk keterlambatan, ketidakhadiran, praktik kerja tidak aman, pelecehan, mabuk saat kerja, pencurian, dan cyberslacking.
4. **Dokumentasi & Penyelidikan:** Setiap pelanggaran harus dicatat dan diselidiki dengan wawancara serta dokumentasi yang jelas.
5. **Implementasi yang Adil:** Manajemen harus objektif, dengan HR sebagai saksi dalam tindakan disipliner.



Penyelesaian Sengketa Alternatif (Alternative Dispute Resolution - Adr)

Metode menyelesaikan konflik tanpa pengadilan, terdiri dari:

1. **Kebijakan Pintu Terbuka (Open-Door Policy):** Manajer terbuka untuk mendengar keluhan karyawan.
2. **Tinjauan Rekan Kerja (Peer Review):** Panel rekan kerja membantu menyelesaikan sengketa.
3. **Mediasi (Mediation):** Mediator netral membantu negosiasi tanpa keputusan mengikat.
4. **Arbitrase (Arbitration):** Arbitrator/dewan arbitrase menetapkan keputusan yang mengikat kedua pihak.

Program Bantuan Karyawan (Employee Assistance Programs - EAPs)

Layanan rujukan dan dukungan bagi karyawan yang menghadapi masalah pribadi yang dapat memengaruhi kinerja kerja, seperti stres, masalah keluarga, kesehatan mental, atau penyalahgunaan zat. Program ini mencakup konseling rahasia, dukungan psikologis & legal, pencegahan & edukasi, akses sukarela atau rujukan atasan. EAPs membantu menjaga keseimbangan kerja-kehidupan dan meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan.



Konseling Penempatan Kembali

Ketika seorang karyawan diberhentikan, mereka bisa merasa marah dan bingung. Jika tidak ditangani dengan baik, ini bisa meningkatkan risiko tindakan hukum atau kekerasan. Untuk membantu transisi mereka ke pekerjaan baru, banyak perusahaan menyediakan outplacement counseling. Program ini membantu mantan karyawan mengatasi tekanan psikologis akibat kehilangan pekerjaan serta mencari pekerjaan baru. Beberapa perusahaan memiliki tim internal untuk ini, sementara yang lain bekerja sama dengan penyedia layanan luar. Pendekatan ini menjaga martabat karyawan yang keluar dan menciptakan kesan keadilan.



Keterlibatan Karyawan

HR bukan hanya fokus mencegah karyawan keluar (retention), tetapi juga meningkatkan keterlibatan (engagement). Employee engagement adalah seberapa besar karyawan terlibat dalam pekerjaannya dan berkomitmen pada perusahaan. Karyawan yang terlibat lebih produktif, memberikan layanan lebih baik, dan lebih loyal. Contohnya, perusahaan EY (Ernst & Young) menggunakan survei dan wawancara untuk memahami penyebab meningkatnya turnover. Mereka kemudian meningkatkan umpan balik dari manajer serta membantu karyawan merancang jalur karier, yang akhirnya meningkatkan keterlibatan karyawan dan menurunkan turnover.

Penarikan Diri dari Pekerjaan

Ketika karyawan tidak puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menarik diri secara fisik, mental, atau emosional (job withdrawal). Penyebabnya bisa berasal dari pekerjaan itu sendiri, hubungan dengan atasan/rekan kerja, gaji, atau faktor pribadi. Bentuknya bisa berupa perubahan perilaku, absen, atau kurangnya motivasi dalam bekerja. Jika tidak ditangani, ini bisa berdampak buruk pada perusahaan dan menurunkan produktivitas.

Ketidakpuasan Kerja (Job Dissatisfaction)

Ketidakpuasan kerja dapat disebabkan oleh berbagai faktor dalam organisasi dan individu. Manajer serta profesional HR harus memahami faktor-faktor ini karena dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi kemungkinan karyawan mengundurkan diri.

Penyebab Ketidakpuasan Kerja

1. Disposisi Pribadi

Beberapa individu cenderung lebih mudah merasa tidak puas dengan pekerjaannya dibandingkan yang lain. Orang dengan negative affectivity lebih sering mengalami emosi negatif (marah, takut, cemas, dll.) dan cenderung tidak puas dengan pekerjaannya, bahkan setelah berpindah pekerjaan.

Core self-evaluations berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Orang dengan evaluasi diri positif memiliki harga diri tinggi, stabil secara emosional, dan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya.

2. Tugas dan Peran

Kompleksitas tugas, beban kerja, serta tuntutan fisik dan psikologis dapat menyebabkan ketidakpuasan kerja.

Role ambiguity (Ketidakjelasan Peran): Ketidakpastian mengenai ekspektasi organisasi terhadap karyawan.

Role conflict (Konflik Peran): Karyawan menghadapi tuntutan kerja yang bertentangan atau tidak sesuai dengan ekspektasi.

Role overload (Beban Peran Berlebihan): Terlalu banyak tuntutan atau ekspektasi dalam pekerjaan.

3. Atasan dan Rekan Kerja

Hubungan dengan atasan dan rekan kerja memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja. Atasan yang tidak memberikan dukungan atau lingkungan kerja yang kurang harmonis dapat meningkatkan ketidakpuasan kerja.

4. Gaji dan Manfaat

Karyawan merasa tidak puas jika gaji dan manfaat yang mereka terima tidak sebanding dengan usaha atau standar industri.

Perubahan Perilaku (Behavior Change)

Respon pertama terhadap ketidakpuasan kerja sering kali berupa perubahan perilaku. Karyawan mungkin mencoba memperbaiki situasi melalui diskusi dengan manajemen, namun jika gagal, mereka bisa mengadukan masalah mereka ke serikat pekerja atau bahkan melakukan whistleblowing (melaporkan masalah ke media atau pihak luar). Organisasi sering kali menghindari hal ini karena dapat merusak reputasi dan berdampak negatif.

Penarikan Fisik dari Pekerjaan (Physical Job Withdrawal)

Ketika perubahan perilaku tidak berhasil, karyawan dapat menarik diri secara fisik dari pekerjaan, misalnya dengan:

- Datang terlambat
- Sering izin sakit
- Meminta mutasi
- Mengundurkan diri



Penarikan Psikologis

Karyawan mungkin mengundurkan diri secara psikologis karena secara fisik mereka bekerja tetapi pikiran mereka berada di tempat lain.

Penarikan psikologis di bedakan menjadi beberapa bentuk yaitu:

- Keterlibatan pekerjaan : Sejauh mana orang mengidentifikasi diri mereka sendiri dengan pekerjaan mereka.
- Komitmen Organisasi : Sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi dan bersedia mengerahkan upaya atas namanya.



Kepuasan Kerja

Perasaan menyenangkan yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan pemenuhan nilai-nilai pekerjaan penting seseorang.

Definisi ini memiliki 3 komponen:

- Kepuasan kerja terkait dengan nilai-nilai seseorang, yang didefinisikan sebagai "apa yang diinginkan seseorang secara sadar atau tidak sadar."
- Karyawan yang berbeda memiliki pandangan yang berbeda tentang nilai-nilai mana yang penting, sehingga kecenderungan yang sama dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang berbeda.
- Kepuasan kerja didasarkan pada persepsi, tidak selalu pada ukuran situasi yang objektif dan lengkap. Setiap orang membandingkan situasi pekerjaan dengan nilai-nilainya, dan orang-orang cenderung berbeda dalam apa yang mereka rasakan.



Disposisi Pribadi

merujuk pada sikap, nilai, kepercayaan, dan perilaku individu yang mempengaruhi cara mereka berinteraksi dengan pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi secara keseluruhan.

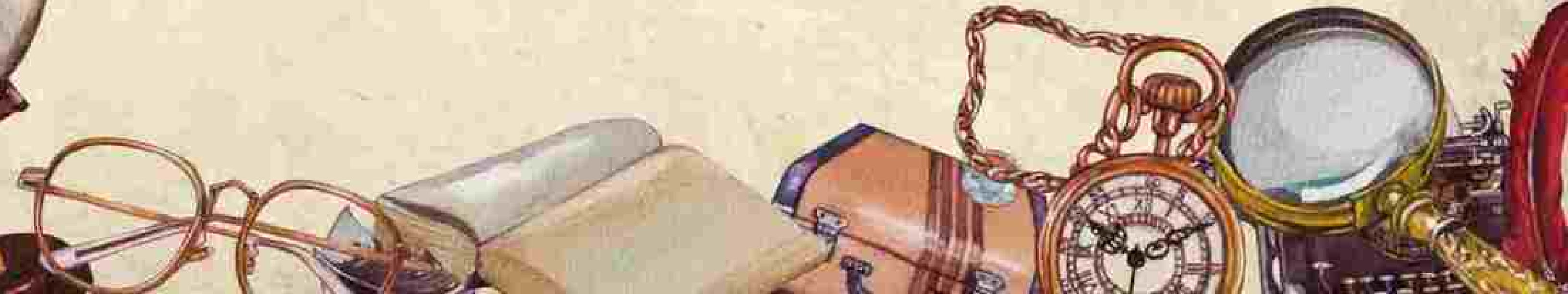




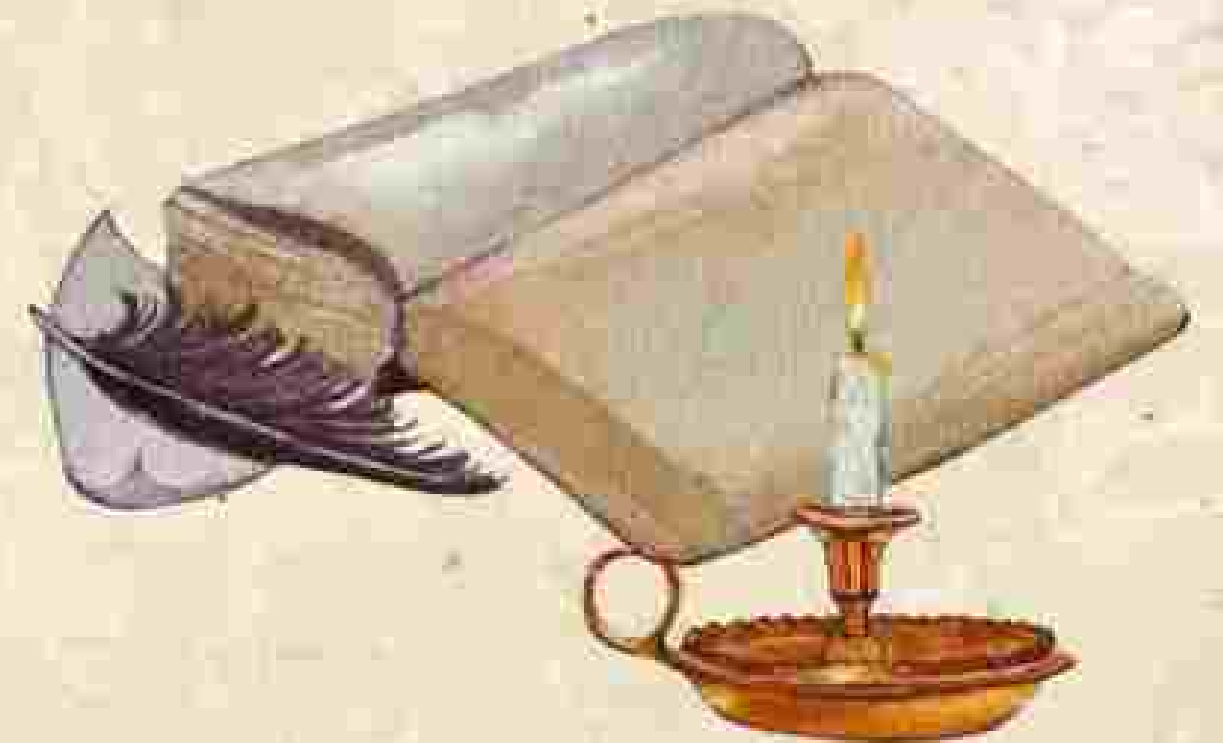
TUGAS DAN PERAN (TASK AND ROLES)

Beberapa metode yang tersedia untuk pendekatan desain pekerjaan ini adalah pengayaan pekerjaan dan rotasi pekerjaan. Organisasi juga dapat meningkatkan kepuasan dengan mengembangkan cicar dan peran pekerjaan yang sesuai.

Peran yang Jelas dan Tepat Organisasi dapat melakukan banyak hal untuk menghindari sumber ketidakpuasan terkait peran. Mereka dapat menentukan peran, dengan jelas menguraikan metode kerja, jadwal, dan ukuran kinerja.



PENGAWAS DAN REKAN KERJA (SUPERVISORS AND CO-WORKERS)



Dua kelompok utama orang dalam sebuah organisasi yang memengaruhi kepuasan kerja adalah rekan kerja dan pengawas. Seseorang mungkin puas dengan orang-orang ini karena salah satu dari tiga alasan:

1. Orang-orang berbagi nilai, sikap, dan filosofi yang sama.
2. Rekan kerja dan pengawas dapat memberikan dukungan sosial, yang berarti mereka simpatik dan peduli.
3. Rekan kerja atau pengawas dapat membant orang tersebut mencapai beberapa hasil yang berharga.

GAJI DAN TUNJANGAN

Gaji merupakan faktor penting dalam kepuasan kerja, dan HR profesional berperan dalam memantau standar gaji industri serta mengkomunikasikan nilai manfaat yang diterima karyawan. Kepuasan gaji dipengaruhi oleh struktur gaji, kenaikan gaji, serta perbandingan sosial dengan kolega atau standar industri. Analisis data juga membantu dalam pengambilan keputusan terkait kompensasi yang lebih adil.



MENGUKUR KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja dapat diukur melalui survei yang sistematis dan berkelanjutan, membantu organisasi memahami kebutuhan karyawan dan meningkatkan retensi. Metode pengukuran meliputi Job Descriptive Index (JDI), skala kepuasan umum, dan skala wajah. Selain itu, wawancara keluar juga memberikan wawasan mengenai alasan karyawan meninggalkan organisasi serta strategi retensi yang lebih efektif.

KESIMPULAN

Turnover dapat bersifat paksa atau sukarela, yang keduanya berdampak signifikan pada organisasi. Karyawan menilai keadilan organisasi berdasarkan hasil keputusan, prosedur, dan interaksi. Disiplin karyawan harus dilakukan secara adil, dengan prinsip "hot stove" dan disiplin progresif. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat memperkaya pekerjaan, memperjelas peran, memperkuat budaya organisasi, serta menetapkan kebijakan gaji yang lebih baik.

Thank You

