

## **SESI: VI**

### **HR INTEGRATION**

- Hubungan antar manusia
- Teori-teori Motivasi
- Teori Kepemimpinan
- KKB dan Collective Bargaining

## SESI: V

### HR INTEGRATION

#### A. Pentingnya Pengintegrasian

Karyawan atau manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan, dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan. Setiap perusahaan pun juga selalu bergerak dinamis, bersaing, dan mengikuti kemajuan zaman. Perusahaan menentukan suatu visi dan misi agar dapat mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Untuk mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan kepada yang diinginkan, manajer harus memahami sifat dan motif apa yang mendorong mereka mau bekerja pada perusahaan. Pada umumnya orang mau bekerja karena didorong keinginan untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik dan rohaninya. Jadi manajer harus berusaha memberikan balas jasa yang adil dan layak, serta memperlakukan karyawan dengan baik sebagaimana layaknya manusia. Karyawan juga harus menyadari mengapa perusahaan menerima mereka dan apa yang diharapkan dari karyawan.

Masalah pengintegrasian adalah menyatukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang serasi serta saling menguntungkan. Jadi *the nature of man* dan *the nature of organization* perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh.

Menurut Drs. H. Malayu S. P. Hasibuan (2006: 136), *pengintegrasian* adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan.

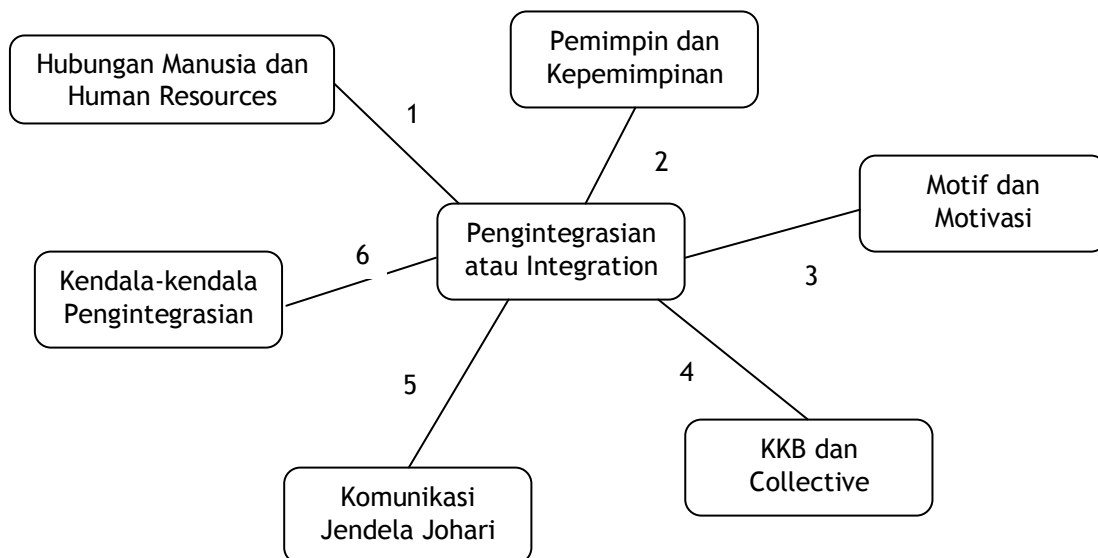
*Tujuan Pengintegrasian* ialah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

*Prinsip Pengintegrasian* adalah menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan.

Manajer dalam melaksanakan pengintegrasian harus berdasarkan kepada prinsip dan metode yang mapan. Metode adalah suatu cara pendekatan dan pemecahan masalah yang berdasarkan atas analisis ilmu pengetahuan. Dengan metode ini diharapkan pemecahan masalah dapat dipertanggungjawabkan. Pendekatan pengintegrasian dalam mempengaruhi sikap dan perilaku karyawan hendaknya didasarkan atas anggapan bahwa karyawan adalah kekayaan (asset) utama perusahaan yang perlu dipelihara secara manusiawi, bukan diperlakukan sebagai faktor produksi pasif lainnya yang dapat dimanfaatkan sekehendak hati. *Metode Pengintegrasian* tersebut adalah:

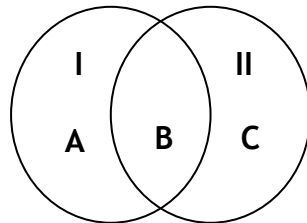
1. Hubungan Antarmanusia (*Human Relations*)
2. Motivasi (*Motivation*)
3. Kepemimpinan (*Leadership*)
4. Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)
5. *Collective Bargaining*

Konsep Pengintegrasian:



## B. Hubungan Antarmanusia

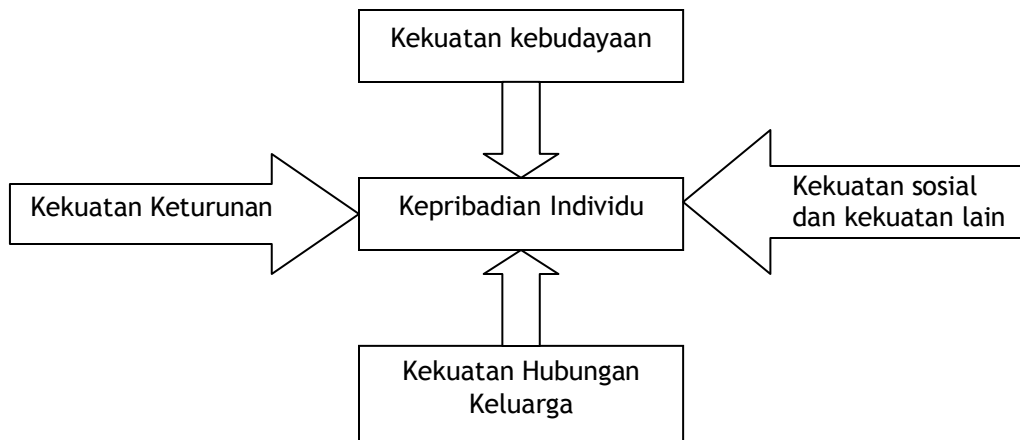
Hubungan antarmanusia (*human relation*) akan tercipta serta terpelihara dengan baik, jika ada kesediaan melebur sebagian keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama yang didasarkan atas saling pengertian, harga-menghargai, hormat-menghormati, toleransi, menghargai pengorbanan, dan peranan yang diberikan setiap individu anggota kelompok/karyawan.



### Penjelasan

- Lingkaran I adalah kepentingan-kepentingan organisasi perusahaan dan untuk inilah perusahaan didirikan oleh pengusaha
- Lingkaran II adalah keinginan-keinginan individu karyawan dan untuk inilah karyawan bekerja pada perusahaan.
- Bagian A adalah kepentingan-kepentingan perusahaan yang dilebur atas kesediaan pengusaha (*benefit and services*) demi tujuan bersama.
- Bagian C adalah keinginan-keinginan individu karyawan yang dilebur atas kesediaan dari karyawan demi tujuan bersama.
- Bagian B adalah penyatuan kepentingan perusahaan dan keinginan individu karyawan yang harus didahulukan secara bersama.
- Semakin besar kemauan melebur kepentingan dan keinginan anggota organisasi, semakin baik hubungan antar manusia di dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan bersama.
- Jika hubungan antar manusia di dalam perusahaan semakin serasi, tujuan bersama akan lebih mudah dicapai dengan hasil yang lebih memuaskan.

Jadi manajer dalam menciptakan hubungan antar manusia (*human relation*) hendaknya memahami masalah “kepribadian dan perilaku” dari setiap individu bawahannya. Kepribadian adalah serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Serangkaian variabel ini yang menentukan persamaan dan perbedaan dalam perilaku seseorang individu.



### C. Pengertian dan Teori-teori Motivasi

#### 1. Pengertian Motif dan Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Edwin B. Flippo menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu keahlian, dalam menggerakkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umum dan bawahan pada khususnya. Pentingnya motivasi karena motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

Perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang maksimal. Kemampuan dan kecakapan karyawan tidak artinya bagi perusahaan jika mereka tidak mau bekerja giat.

Untuk memotivasi karyawan, manajer harus mengetahui motif dan motivasi yang diinginkan karyawan. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*unconscious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, kebutuhan fisik maupun rohani.

Peterson dan plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena hal-hal berikut:

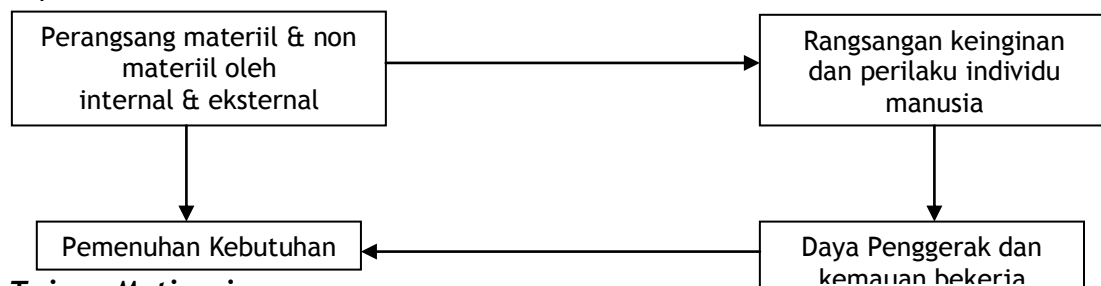
1. *The desire to live*, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan dan minum untuk melanjutkan hidupnya.
2. *The desire for possession*, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini juga bisa menyebabkan manusia mau bekerja.
3. *The desire for power*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang untuk bekerja.
4. *The desire for recognition*, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja menyangkut hal-hal berikut:

- a. Kebutuhan Fisik dan Keamanan. Kebutuhan ini terpuaskan di luar pekerjaan.
- b. Kebutuhan Sosial. Kebutuhan sosial terpuaskan melalui hubungan pribadi si sekitar pekerjaan.
- c. Kebutuhan Egoistik (kebutuhan kepuasan yang berhubungan dengan kebebasan orang untuk mengerjakan sendiri suatu pekerjaan sehingga puas karena berhasil menyelesaikannya). Kebutuhan ini terpuaskan melalui pekerjaan.

Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Perbedaan pengertian keinginan (*want*) dan kebutuhan (*needs*) adalah keinginan (*want*) dipengaruhi oleh selera, latar belakang, dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (*needs*) semua orang adalah sama.

Konsep motif dan motivasi:



## 2. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **3. Asas-asas Motivasi**

Asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan, dan perhatian timbal balik.

- a. *Asas Mengikutsertakan*
- b. *Asas Komunikasi*
- c. *Asas Pengakuan*
- d. *Asas Wewenang yang Didelegasikan*
- e. *Asas Perhatian Timbal Balik*

Kesimpulannya, asas motivasi yang diterapkan harus dapat meningkatkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan kepada karyawan. Produktivitas kerja adalah perbandingan hasil (*output*) dengan masukan (*input*), dan produksi yang dihasilkan harus mempunyai nilai tambah.

### **4. Model-model Motivasi**

Model-model motivasi ada tiga:

#### **a. Model Tradisional**

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah kerjanya meningkat, perlu diterapkan sistem insentif, yaitu memberikan insentif (uang/barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya. Jadi motivasi bawahan hanya untuk mendapat insentif (uang/barang) saja.

#### **b. Model Hubungan Manusia**

Model ini mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah kerjanya meningkat ialah dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna dan penting. Sebagai akibatnya, karyawan mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan materiil dan non materiil karyawan, motivasi kerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi karyawan adalah untuk mendapatkan materiil dan non materiil (jamak).

c. *Model Sumber Daya Manusia*

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model ini, karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik. Karyawan bukanlah berprestasi baik karena merasa puas, melainkan karena termotivasi oleh rasa tanggung jawab yang lebih luas untuk membuat keputusan dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

## **5. Metode Motivasi**

Ada dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan tidak langsung.

a. *Motivasi Langsung (Direct Motivation)*

Motivasi Langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus, dan bintang jasa.

b. *Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)*

Motivasi Tidak Langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana kerja yang serasi, serta penempatan yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

## **6. Alat-alat Motivasi**

Alat-alat motivasi adalah

a. *Material Incentive*



Merupakan motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan, misalnya dalam bentuk uang dan barang-barang.

**b. Non Material Incentive**

Merupakan motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi, misalnya penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sebagainya.

**7. Jenis-jenis Motivasi**

Ada dua jenis motivasi, yaitu:

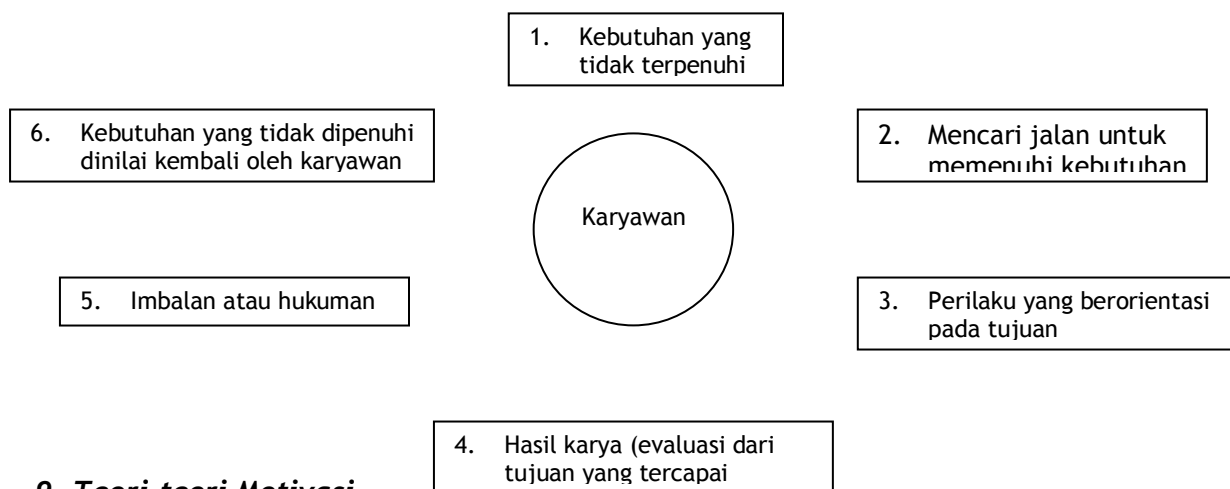
**a. Motivasi Positif (Insentif Positif)**

Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja. Motivasi ini efektif untuk jangka panjang.

**b. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)**

Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang akan berakibat kurang baik.

**8. Proses Motivasi**



**9. Teori-teori Motivasi**

**a. Teori Kepuasan (Content Theory)**

- Teori ini memusatkan pada *apa*-nya motivasi

- Mendasarkan pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu.
- Teori ini memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Artinya menjawab pertanyaan kebutuhan apa yang memuaskan seseorang dan apa yang mendorong semangat kerja seseorang.
- Penganut-penganut teori kepuasan, antara lain:
  - 1). Frederik Winslow Taylor dengan Teori Motivasi Klasik
  - 2). A.H. Maslow dengan Maslow's Need Hierarchy Theory (A theory of human motivation)
  - 3). Frederick Herzberg dengan Herzberg's Two Factor Theory (Teori dua faktor Herzberg)
  - 4). Douglas Mc. Gregor dengan Teori X dan Teori Y.
  - 5). Mc. Clelland dengan Mc Clelland's Learned Needs Theory (Teori Kebutuhan yang dipelajari)
  - 6). Teori Motivasi Claude S. George.

b. *Teori Motivasi Proses (Process Theory)*

- Teori ini merupakan proses sebab dan akibat bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang diperolehnya.
- Hasil yang akan dicapai tercermin pada bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang.
- Karena ego manusia yang selalu menginginkan hasil yang baik-baik saja, daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang terkandung dari harapan yang akan diperolehnya pada masa depan. Inilah sebabnya teori ini disebut teori harapan (*expectancy theory*).
- Apabila harapan dapat menjadi kenyataan, karyawan akan cenderung meningkatkan gairah kerjanya. Sebaliknya, jika harapan tidak tercapai, karyawan akan menjadi malas.
- Yang termasuk ke dalam teori motivasi proses adalah:
  - 1). Teori harapan (*expectancy theory*) oleh Victor Vroom.
  - 2). Teori keadilan (*equaty theory*)

c. *Teori Penguhan (Reinforcement Theory)*

- Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.
- Teori ini terdiri dari dua jenis, yaitu sebagai berikut:
  - a). Pengukuhan positif (*positive reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.
  - b). Pengukuhan negatif (*negative reinforcement*) yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuhan negatif dihilangkan secara bersyarat.
- Jadi, prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dari tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga, prinsip hukuman (*punishment*) selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (*response*) diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.
- Hukuman ada 2 jenis yaitu:
  - a). Hukuman dengan penghilangan (*removal*) terjadi apabila suatu pengukuhan positif dihilangkan secara bersyarat (misalnya kelambatan seseorang menyebabkan kehilangan sejumlah uang dari upahnya)
  - b). Hukuman dengan penerapan (*application*), terjadi apabila suatu pengukuhan negatif diterapkan secara bersyarat (misalnya ditegur oleh atasan, karena menjalankan tugas dengan jelek)
- Manajer perlu sekali mengatur waktu secara tepat dalam penggunaan imbalan dan hukuman dalam organisasi. Pengaturan waktu yang tepat dari perolehan ini dinamakan penjadwalan pengukuhan (*reinforcement scheduling*)

#### D. Pemimpin dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan (*leadership*) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasaran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (*leader*).

Pemimpin (*leader=head*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

*Leader* adalah seorang pemimpin yang mempunyai sifat-sifat kepemimpinan dan kewibawaan (*personality authority*). Falsafah kepemimpinannya bahwa pemimpin adalah untuk bawahan dan milik bawahan.

Pelaksanaan kepemimpinannya cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif. Hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilakunya.

*Head* adalah seorang pemimpin yang dalam melaksanakan kepemimpinan hanya atas kekuasaan (*power*) yang dimilikinya. Falsafah kepemimpinannya bahwabawahan adalah untuk pemimpin. Pemimpin menganggap dirinya paling berkuasa, paling cakap, sedangkan bawahan dianggap hanya pelaksana keputusan-keputusannya. Pelaksanaan kepemimpinannya dengan memberikan instruksi/perintah-perintah, ancaman hukuman, dan pengawasan yang ketat.

Beberapa contoh kepemimpinan:

#### 1. Kepemimpinan Otoriter

- Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan
- Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya.
- Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

#### 2. Kepemimpinan Partisipatif

- Kepemimpinan dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.
- Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang.
- Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pimpinan akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

#### 3. Kepemimpinan Delegatif

- Seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Di sini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan

pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut.

- Dalam hal ini, bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan psikologis (kemauan). Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

#### 4. Kepemimpinan Situasional

- Menurut kepemimpinan situasional, tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain.
- Perilaku tugas didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang menjelaskan tugas-tugas dan tanggung jawab individu atau kelompok. Perilaku hubungan didefinisikan sebagai perilaku pemimpin yang melakukan komunikasi dua arah atau banyak arah.
- Kepemimpinan ini dibagi menjadi:
  - a. Gaya Otoratif
  - b. Gaya Konsultatif
  - c. Gaya Fasilitatif
  - d. Gaya Delegatif

### E. Kesepakatan Kerja Bersama dan *Collective Bargaining*

#### ***Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)***

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) adalah adanya musyawarah dan mufakat antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan. KKB berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan. Problem KKB ialah seringkali pimpinan serikat karyawan, bukannya memperjuangkan kebutuhan karyawan, tetapi diperalat oleh pimpinan perusahaan untuk menekan kepentingan karyawan.

### ***Collective Bargaining***

*Collective Bargaining* adalah adanya perundingan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh. Hal ini dilakukan agar tercipta integrasi yang harmonis dan usaha-usaha untuk menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan.

*Collective Bargaining* didasarkan atas *perundingan* yang berarti adu kekuatan, siapa yang mempunyai posisi kuat maka dialah yang banyak menentukan keputusan. Sedangkan KKB didasarkan atas musyawarah dan mufakat dalam menetapkan keputusan-keputusan, bukan atas adu kekuatan/posisi.

*Collective Bargaining* dapat diibaratkan seperti demokrasi Barat, sedangkan KKB seperti demokrasi Pancasila