

Priyono

# MANAJEMEN Sumber Daya Manusia

Zifatama  
PUBLISHER



# MANAJEMEN

## Sumber Daya Manusia

Priyono



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Priyono

© 2010

Diterbitkan Oleh:



Jl. Taman Pondok Jati J 3, Taman Sidoarjo

Telp/fax : 031-7871090

Email : zifatama@gmail.com

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit Zifatama Publisher,  
Anggota IKAPI No. 149/JTI/2014

Cetakan Kedua, Mei 2010

Editor: Teddy Chandra

Ukuran/ Jumlah hal: 15,5 x 23 cm/ 209 hlm

Layout: Fitri

Desain cover: Emjy

ISBN : 978-602-6930-16-3

Hak Cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronik maupun mekanis, termasuk fotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2000 tentang Hak Cipta, Bab XII Ketentuan Pidana, Pasal 72, Ayat (1), (2), dan (6)

# KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku MSDM ini terdiri atas delapan bab, cakupan materi yang dibahas meliputi kerangka kerja MSDM, Peramalan kebutuhan SDM, Pengadaan dan seleksi karyawan, Analiss pekerjaan sebagai dasar perencanaan, Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan kerja dan Kinerja.

Perlu penulis sampaikan bahwa buku ini merupakan hasil penyempurnaan dari edisi yang pertama pada tahun 2005. Harapan penulis, agar buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat menjadi bahan pendamping bagi mahasiswa yang mengambil mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya.

Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih kepada Bapak Prof. Dr.s., H. Yoyok Soesatyo, SH., MM., PhD., dan Ibu Prof. Dr. Hj. Marnis, MM., serta Penerbit Zifatama Sidoarjo yang menerbitkan buku ini.

Surabaya, Maret 2010

Penulis

**Priyono**

# KATA SAMBUTAN

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Saya menyambut penerbitan buku ini dengan gembira disertai ucapan puji dan syukur kepada Allah SWT., serta menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada penulis yang telah menyempurnakan penulisan buku ini. Semoga dengan diterbitkannya buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini mendapat sambutan yang positif dari kalangan pendidik, mahasiswa dan Masyarakat.

Mudah-mudahan buku ini lebih meningkatkan kebutuhan pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk memperoleh informasi yang lebih banyak tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini memberikan Informasi tentang ruang lingkup sumber daya manusia secara menyeluruh. Mudah-mudahan buku ini dapat bermanfaat meningkatkan pengetahuan dan memperluas cakrawala pendidik, mahasiswa dan masyarakat tentang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

Diharapkan kehadiran buku ini dapat menarik minat pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk membacanya. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas. Harapan selanjutnya ialah agar para pendidik terutama di Perguruan Tinggi memakai buku ini sebagai referensi bagi mahasiswanya, karena buku ini disusun berdasarkan silabus dan kurikulum Nasional.

Pekanbaru, 20 Januari 2016



Prof. Dr. Marnis, SE., MS.

# KATA SAMBUTAN

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh,*

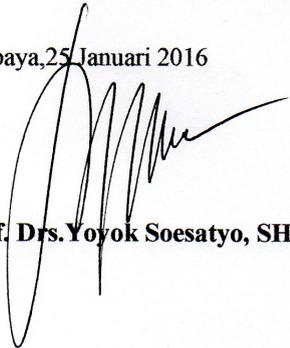
Buku Manajemen Sumber Daya Manusia yang disusun oleh saudara Priyono ini menggunakan tata bahasa yang mudah dipahami oleh mahasiswa, apalagi disertai contoh-contohnya.

Oleh karena itu, saya menyambut gembira atas penerbitan dari buku ini, disertai ucapan rasa syukur kepada Allah SWT, serta menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada penulis yang telah menyempurnakan penulisan buku ini.

Saya berharap dengan kehadiran buku ini dapat memenuhi kebutuhan mahasiswa dan masyarakat dalam memperoleh informasi tentang pengetahuan Manajemen Sumber Daya Manusia, dan juga dapat menarik minat pendidik, mahasiswa serta masyarakat untuk membacanya.

Selanjutnya saya menyampaikan selamat dan sukses kepada penulis, semoga karya ini dapat bermanfaat bagi dunia pendidikan umumnya dan mahasiswa yang sedang menempuh mata kuliah Manajemen khususnya.

Surabaya, 25 Januari 2016



**Prof. Drs. Yoyok Soesatyo, SH., MM., PhD.**



# DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b>	
<b>KATA PENGANTAR</b>	iii
<b>KATA SAMBUTAN</b>	iv
<b>DAFTAR ISI</b>	vii
<b>BAB I : KERANGKA KERJA MANAJEMEN</b>	
<b>SUMBER DAYA MANUSIA</b>	1
Sejarah Lahirnya MSDM	1
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	3
Fungsi-fungsi MSDM	6
Tujuan MSDM	8
Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM	10
Basis teori MSDM	13
<b>BAB II : PERAMALAN KEBUTUHAN SDM</b>	17
Proses peramalan	18
Inventarisasi persediaan keterampilan masa datang	27
Proyeksi persediaan keterampilan masa datang	35
Peramalan permintaan staf	37
<b>BAB III : PENGADAAN DAN SELEKSI</b>	43
Pentingnya pengadaan SDM	43
Dasar pengadaan SDM	44
Spesifikasi pekerjaan	52
Evaluasi pekerjaan	53

Proses pengadaan SDM 53

**BAB IV : ANALISIS PEKERJAAN  
SEBAGAI DASAR PERENCANAAN 69**

Terminologi analisis pekerjaan 71

Manfaat analisis pekerjaan 75

Tahap-tahap analisis pekerjaan 81

Aspek-aspek pekerjaan yang dianalisis 85

Teknik Analisis pekerjaan 88

Kriteria teknis analisis pekerjaan 99

Deskripsi pekerjaan 102

**BAB V : ORGANISASI 105**

Beberapa pendapat tentang organisasi 105

Pengertian Iklim Organisasi 113

**BAB VI : KEPEMIMPINAN 123**

Beberapa pendapat tentang kepemimpinan 123

Evolusi Teori Kepemimpinan 129

Model kepemimpinan pengambilan keputusan  
normative 148

Teori-teori kepemimpinan baru 153

Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional 158

**BAB VII : KEPUASAN KERJA 175**

Beberapa pendapat tentang kepuasan kerja 175

Teori-teori tentang Kepuasan Kerja 179

Penelitian Sebelumnya 180

<b>BAB VIII : KINERJA</b>	<b>189</b>
Beberapa pendapat tentang Kinerja	189
Pengertian Kinerja/Prestasi Kerja	190
Penilaian Kinerja	191
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>192</b>



Dalam Bab I materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

- 1. Sejarah Lahirnya MSDM.**
- 2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).**
- 3. Fungsi-fungsi MSDM.**
- 4. Tujuan MSDM.**
- 5. Kebijakan MSDM dan Kegiatan MSDM.**
- 6. Basis teori MSDM**

## **1. SEJARAH LAHIRNYA MSDM**

Manajemen sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan.

Kehidupan organisasi yang telah lama ada, seperti misalnya di bidang pemerintahan, ekonomi dan kemasyarakatan dibutuhkan satuan kerja yang secara khusus akan mengelola sumber daya manusia.

Tonggak sejarah yang teramat penting dalam menandai diperlukannya sumber daya manusia adalah timbulnya Revolusi Industri di Inggris. Dampak Revolusi Industri tidak hanya merubah cara produksi, tetapi juga penanganan sumber daya manusia yang berbeda dengan sebelumnya, lahirnya berbagai

perusahaan dengan penggunaan teknologi memungkinkan diproduksinya barang secara besar-besarnya dengan memanfaatkan tenaga manusia yang tidak sedikit.

Penggunaan tenaga secara besar-besaran ini akan menuntut pemilik perusahaan mulai memikirkan gaji, penempatan, perlakuan terhadap karyawan termasuk kesejahteraannya. Akhirnya saat itu dibentuk apa yang disebut ”Sekretaris Kesejahteraan” (Hasibuan, 1997). Tugas utama Sekretaris kesejahteraan tersebut adalah memikirkan cara perumusan kebutuhan ekonomi para pekerja dan mencegah para pekerja jangan sampai membentuk serikat pekerja.

Dengan semakin berkembangnya jumlah organisasi berskala besar, para manajer puncak merasa bahwa mereka tidak lagi mampu untuk menangani sendiri masalah kesejahteraan pekerja, sehingga diperlukan “sekretaris kesejahteraan” untuk membantunya. Dengan kata lain dapat dinyatakan bahwa para “sekretaris kesejahteraan” itulah sebenarnya yang menjadi pelopor keberadaan tenaga spesialis yang menangani pengelolaan sumber daya manusia.

Revolusi Industri yang lahir di Inggris telah “menjalar” ke berbagai dunia pada permulaan abad ke-20, terutama di daratan Eropa dan Amerika Utara. Salah satu dampak Revolusi Industri tersebut adalah makin banyak berdirinya perusahaan besar yang bergerak dalam bidang perekonomian (industri, perdagangan, pertambangan).

Perkembangan ini ternyata berdampak pula pada kehidupan manajemen umumnya dan manajemen sumber daya manusia khususnya. Dua tokoh besar yang menjadi bapak manajemen

adalah Frederick W. Taylor dan Henry Fayol.

Tanpa mengetahui apa yang dikerjakan oleh yang lain, ternyata kedua pelopor tersebut saling mengisi. Taylor melihat gerakan manajemen ilmiah sebagai usaha meningkatkan efisiensi dan produktivitas, sedangkan Fayol lebih memfokuskan pada peningkatan kemampuan memecahkan masalah majerial.

Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun 1940-an dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya merupakan bukti bahwa perlunya perhatian kepada unsur manusia dalam suatu organisasi. Kebutuhan manusia memerlukan pemenuhan secara hirarki, untuk menunjang prestasinya dalam berkarya. Semuanya itu perlu mendapat perhatian di dalam pengelolaan sumberdaya manusia

## **2. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)**

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

Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut manajemen sumber daya manusia (MSDM).

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).

Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini:

*Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'.*

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut:

*Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.*

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995:4) MSDM meliputi

penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektifitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini:

*Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work.*

Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektifitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat,

serta seberapa tinggi tingkat kualitas 'output' yang dihasilkan organisasi.

### 3. FUNGSI-FUNGSI MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi utama MSDM. Di dalam buku ini dikemukakan 5 fungsi, yaitu:

- ***Perencanaan untuk kebutuhan SDM***

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

1. Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

- ***Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi***

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

1. Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
2. Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja

baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal). Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

- ***Penilaian kinerja***

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

1. Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
2. Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

- ***Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja***

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

1. Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
2. Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas;
3. Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan

kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

- ***Pencapaian efektifitas hubungan kerja***

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

1. Mengakui dan menaruh rasa hormat (*respek*) terhadap hak-hak pekerja;
2. Melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
3. Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

#### **4. Tujuan MSDM**

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

- Memberi pertimbangan mana;ernen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.
- Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki 3 tujuan utama yaitu:
  - Memperbaiki tingkat produktifitas
  - Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
  - Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

- Produktifitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktifitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktifitas tinggi di dalamnya terdapat praktek MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan dimana:
- Organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.
- Organisasi memfokuskan penggunaan sumber daya yang tersedia dicurahkan pada fungsi-fungsi SDM dalam mengatasi setiap masalah sebelum menambah program baru atau mencari sumber daya tambahan.
- Staf SDM organisasi berinisiatif untuk membuat program dan berkomunikasi dengan manajemen lini.
- Manajemen lini berbagi tanggung jawab untuk seluruh program SDM.
- Staf perusahaan berbagi tanggung jawab untuk perumusan kebijakan SDM dan administrasi program pada seluruh tingkatan organisasional.

## 5. **KEBIJAKAN DAN KEGIATAN MSDM**

Untuk dapat memahami kebijakan dan kegiatan MSDM dapat dilihat dari suatu pendekatan yang spesifik. Pendekatan tersebut penggunaan MSDM sebagai sebuah cara untuk melakukan rekonseptualisasi dan pengorganisasian kembali peran SDM dan penjelasan ulang tentang tugas dan fungsi departemen personalia dalam organisasi.

Berdasarkan pendekatan tersebut, Guest menyatakan ada 4 kebijakan utama dalam MSDM yaitu:

- Employee Influence
- Human resource flow
- Rewards systems
- Work systems

4 fokus kebijakan MSDM tersebut dapat dipahami sebagai strategi dalam mempengaruhi pekerja guna mengarahkannya pada tujuan organisasi. Sebagai suatu proses pencapaian tujuan, organisasi mengorganisasikan SDM dalam suatu mekanisme sistemik berupa alur SDM (*human resources flow*) mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, seleksi, perumusan analisis jabatan, dan seterusnya.

Kebijakan lainnya berkaitan dengan sistem penghargaan yang merupakan bagian utama organisasi memberi motivasi guna memaksimalkan kerja dan proses pemekerjaan. Sistem penghargaan (*rewards systems*) misalnya dapat berupa paket remunerasi yang terdiri dari penggajian, pemberian bonus dan insentif serta berbagai bentuk kompensasi lainnya.

Di dalam organisasi, peran dan fungsi SDM harus dise!araskan dengan elemen-elemen sumber daya lainnya. Oleh karena itu dalam membuat kebijakan, organisasi memusatkan perhatiannya pada bagaimana sistem kerja disusun sedemikian rupa sehingga ada kesesuaian antara gerak SDM dengan sumber daya lainnya.

Sementara itu, dengan merujuk pada pendapat ahli-ahli lainnya, Guest menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari 4 proses generik yaitu:

- *Selection*
- *Appraisal*
- *Rewards*
- *Development*

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai 4 kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

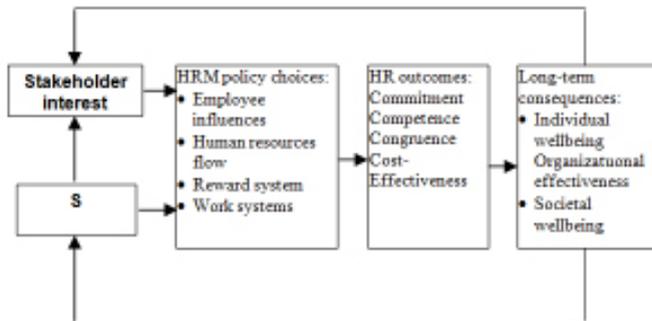
Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi memiliki skema (*scheme*) yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan yang pembahasannya dapat dilihat pada Bab 6 tentang Remunerasi.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah rogramm pengembangan SDM

diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

## 6. BASIS TEORI MSDM

Menurut Guest, tidak ada teori dalam MSDM. Namun demikian tidak dapat dipungkiri bahwa di belakang MSDM berdiri secara implisit beragam teori pendukung. Dengan merujuk pada hasil studi beberapa ahli di Harvard University, Guest membuat suatu kerangka kerja teori MSDM seperti dapat dilihat dalam gambar 1.1. berikut ini:



*Gambar 1.1. Kerangka Kerja Teori MSDM  
(dikutip dari Guest, 1987)*

Kerangka kerja seperti digambarkan dalam skema tersebut di atas dinilai sebagai basis teori MSDM dengan mendasarkan diri pada dukungan sejumlah teori lintas ilmu. MSDM bersifat multidisipliner. Oleh karena itu dibelakang MSDM dapat dijumpai disiplin ilmu ekonomi manajemen, psikologi, hukum, sosial, sejarah, serta hubungan industrial.

## RANGKUMAN

- Secara konseptual, MSDM berbeda dengan manajemen personalia.
- MSDM dibutuhkan untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan SDM.
- Terdapat 5 fungsi utama MSDM yaitu perencanaan SDM, *staffing*, penilaian kinerja, perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja, dan pencapaian efektifitas hubungan kerja.
- Tujuan MSDM bervariasi menurut konteks organisasi.
- Tempat kebijakan utama dalam MSDM meliputi *employee influence, human resource flow, rewards systems, dan work systems*.
- Kegiatan MSDM meliputi 4 proses generik yaitu selection, appraisal, rewards dan development.
- Tidak ada teori dalam MSDM, namun demikian di belakangnya berdiri sejumlah teori dari berbagai disiplin ilmu MSDM bersifat multidisipliner.

## PERTANYAAN UNTUK DISKUSI

Gunakan bacaan atau literatur lainnya untuk mendukung jawaban pertanyaan-pertanyaan di bawah ini:

- a. Mengapa MSDM berbeda dengan manajemen personalia?
- b. Jelaskan fungsi-fungsi MSDM beserta contoh konkritnya?

- c. Dari berbagai fungsi MSDM tersebut, fungsi manakah yang paling kritis? Mengapa demikian?
- d. Tujuan MSDM bersifat situasional, artinya tergantung pada konteks organisasi tertentu. Mengapa demikian?
- e. Jelaskan empat kebijakan utama dan empat kegiatan generik MSDM?
- f. Jelaskan maksud istilah ‘generik’ dalam kegiatan MSDM?
- g. Jelaskan mengapa MSDM bersifat multidisipliner?
- h. Dari berbagai ilmu yang mendukung MSDM, disiplin ilmu apakah yang paling dominan mempengaruhi perkembangan MSDM (misalnya manajemen, psikologi, sosiologi, ekonomi, politik dan sebagainya)? Mengapa demikian? Jelaskan.



Dalam Bab II materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

- 1. Proses peramalan**
- 2. Inventarisasi persediaan keterampilan masa datang**
- 3. Proyeksi persediaan keterampilan masa datang**
- 4. Peramalan permintaan staf**

Dalam merencanakan kebutuhan Sumber Daya Manusia secara efektif, perusahaan harus memiliki ide yang jelas tentang apa yang sebenarnya dibutuhkan dan akan menjadi apa mereka nantinya. Dalam hal ini perlu memperhatikan bagaimana saat ini karyawan tersebut dikembangkan, seberapa sesuai kemampuan yang mereka miliki sekarang digunakan, dan bagaimana supply kemampuan saat ini sesuai dengan kebutuhan nantinya. Pemahaman tentang hal ini membutuhkan apresiasi terhadap perubahan kondisi danantisipasi dampak kejadian masa datang baik pada supply kemampuan dengan kebutuhan akan kemampuan terhadap rencana bisnis.

Proses peramalan merupakan bagian dan proses perencanaan sehingga tidak menghasilkan jumlah atau rencana itu sendiri. Secara teknis, peramalan sangat mudah dan sederhana digambarkan. Akan tetapi dalam prakteknya seringkali sangat kompleks dan sulit dikerjakan. Sekali

proyeksi dibuat, mungkin lebih mudah digunakan, tetapi belum tentu akurat pada masa datang.

Bab ini menjelaskan tentang teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia, penerapan hasil peramalan, dan potensi kesalahan yang dapat diabaikan. Peramalan dapat dilihat sebagai proses esensial dari estimasi kebutuhan dan ketersediaan ketrampilan yang didasarkan pada keakuratan informasi dan secara umum ditunjukkan oleh tanggung jawab manajer untuk masing-masing unit dalam organisasi. Teknik matematis dan komputer yang dibahas pada bab sesudah ini, hanya merupakan tambahan bukan merupakan pengganti bagi pendekatan kebijakan manajemen dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia masa datang.

## 1. PROSES PERAMALAN

Peramalan (*forecasting*) adalah proses memprediksi kondisi di masa mendatang yang akan mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas, perilaku, dan dampak tindakan operasional. Ramalan memiliki peran yang penting untuk dimainkan tidak hanya dalam fungsi perencanaan saja, tetapi juga dalam keseluruhan proses manajemen.

Peramalan sering dianggap sebagai salah satu masukan utama terhadap proses perencanaan organisasional. Meskipun demikian peramalan hanya akan sebaik kualitas dan validitas informasi yang digunakan untuk membuat prediksi. Menilai kualitas dan validitas informasi adalah perjuangan yang sulit, karena hal ini biasanya diperoleh hanya melalui pengalaman dan waktu yang faktor-faktornya dapat dipertimbangkan.

Peramalan sumber daya manusia berusaha menentukan sumber daya manusia bagaimana yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mempertahankan pertumbuhannya serta memanfaatkan peluang di waktu mendatang. Peramalan sumber daya manusia tidaklah harus menghasilkan estimasi yang akurat akan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, agar dapat disebut bermanfaat. Proses peramalan itu sendiri terlepas dari jumlah yang dihasilkan memudahkan proses perencanaan. Peramalan menyebabkan manajer wajib untuk memikirkan masa mendatang serta mengantisipasi berbagai kejadian yang kemungkinan terjadi, meskipun kejadian itu pada akhirnya tidak seperti yang diperkirakan semula.

Peramalan akan kebutuhan sumber daya manusia seringkali dibagi lagi ke dalam peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Jenis terakhir ini hampir tidak terhindarkan pada sebagian besar perusahaan, tetapi suatu penelitian atas 589 anggota *American Society of Personal Administration* mengungkapkan bahwa hanya 32% melaporkan adanya perencanaan jangka panjang atau kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi mereka.

Masalah yang paling membingungkan dalam meramalkan permintaan sumber daya manusia adalah memperkirakan hubungan antara permintaan terhadap sumber daya manusia dengan keluaran (out put) - barang dan jasa - yang dihasilkan oleh perusahaan. Peramalan baik permintaan SDM maupun suplai internal yang tersedia hendaknya meliputi: pengalaman, kemampuan, jenis kelamin.

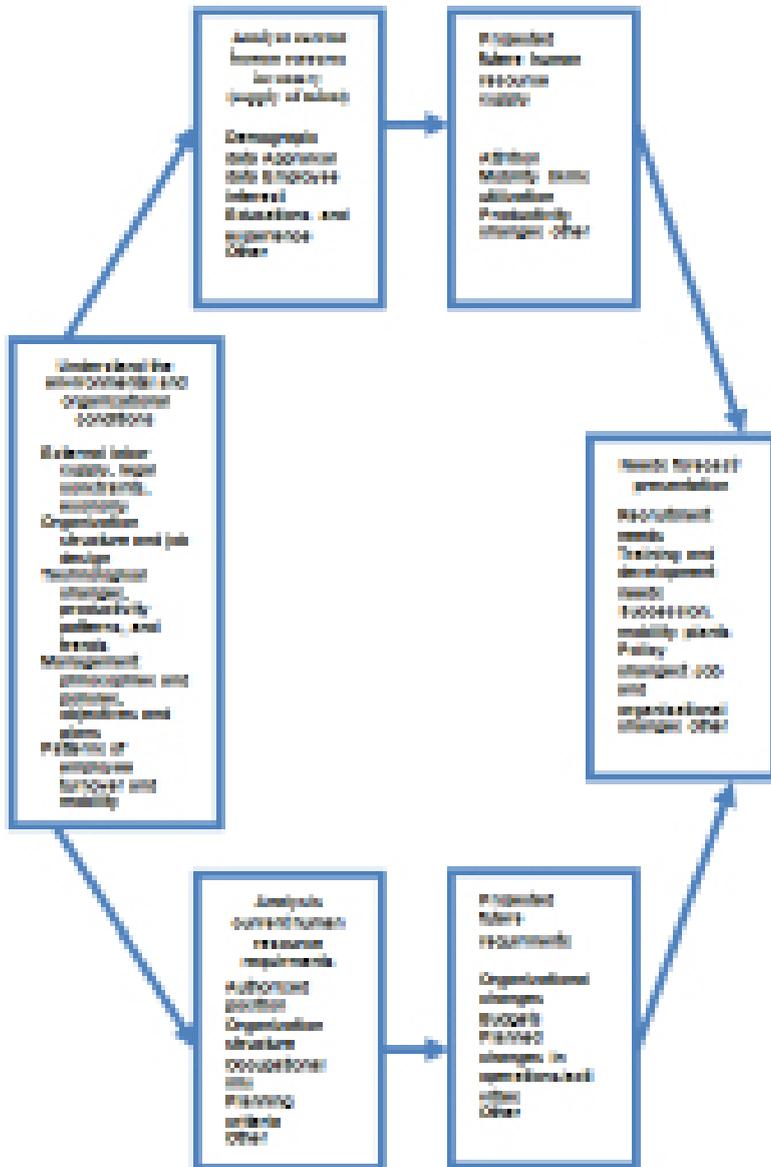
Organisasi yang berbeda mempunyai kebutuhan yang berbeda, sehingga ramalan haruslah dibuat sesuai dengan organisasi tersebut. Jumlah rincian yang dibutuhkan dapat bervariasi dengan ukuran organisasi, akurasi informasi yang tersedia, dan rencana khusus yang telah diperhitungkan. Perhitungan ini mempengaruhi peramalan dalam beberapa hal yaitu: (1) tipe organisasi, perusahaan manufaktur cenderung lebih kompleks dibandingkan perusahaan jasa, (2) ukuran organisasi, semakin besar organisasi semakin besar karyawan yang dibutuhkan, (3) penyebaran organisasi, semakin tersebar secara geografis semakin sukar melakukan peramalan SDM karena adanya tekanan pasar tenaga kerja, (4) akurasi informasi, ketepatan informasi akan memudahkan melakukan peramalan SDM yang mendekati akurasi, sehingga memudahkan dalam memberikan *judgment*.

Proses peramalan paling tidak memperhatikan enam hal yaitu:

1. Memahami lingkungan dan kondisi organisasi, meliputi: suplai tenaga kerja eksternal, paksaan hukum, ekonomi, desain tugas dan struktur organisasi. Perubahan teknologi, pola produktivitas, dan kecenderungan yang ada, filosofi dan kebijakan manajemen, tujuan dan perencanaan. Pola perputaran dan mobilitas tenaga kerja.
2. Analisis SDM saat ini (tenaga kerja yang tersedia), data demografi, data penilaian, interes tenaga kerja, pengalaman dan pendidikan.
3. Persediaan tenaga kerja (SDM) yang diproyeksikan di

masa depan, pengurangan, mobilitas, penggunaan skill, perubahan produktivitas.

4. Analisis keperluan SDM saat ini, posisi otorisasi, struktur organisasi, perpaduan pekerjaan, kriteria perencanaan.
5. Keperluan SDM untuk masa yang akan datang, perubahan organisasi, anggaran, perubahan perencanaan dalam aktivitas/operasional.
6. Forecasting diperlukan/ditampilkan, kebutuhan rekrutmen, kebutuhan latihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan mobilitas, perubahan kebijakan, perubahan jabatan dan organisasional.



*Gambar 1. Alur proses peramalan  
 Mengapa Melakukan Peramalan*

Dalam abad 21 organisasi harus dapat merespon banyak kejadian yang disebabkan oleh perubahan kekuatan lingkungan yang mempengaruhi organisasi. Karena sebagian besar perubahan melibatkan manusia dan akan mempengaruhi manusia, perubahan ini membawa implikasi utama pada pengelolaan SDM dan menimbulkan isu signifikan bagi pihak yang terkait dengan SDM. Untuk dapat membahas implikasi ini dengan efektif, organisasi perlu memahami perubahan tersebut dan memaharni proses perubahannya.

Implikasi utama terhadap pengelolaan SDM pada abad 21 ditandai oleh:

- (1) Perubahan yang terus berlangsung ke arah strategi yang berfokus/berorientasi kepada konsumen dan kualitas yang menyeluruh (*total quolity*),
- (2) Restrukturisasi organisasional dan terus berlangsungnya upaya perampingan perusahaan dan pemutusan hubungan kerja,
- (3) Inisiatif untuk merespon terhadap tuntutan angkatan kerja yang semakin beragam (Schuller & Susan, 1997).

Perubahan organisasi akibat ke tiga hal tersebut memerlukan persyaratan SDM masa depan yang harus diantisipasi dan dipenuhi melalui kegiatan peramalan dan perencanaan.

Mengapa peramalan perlu dilakukan? Untuk menjawab pertanyaan ini paling tidak harus melihat bahwa keberadaan organisasi tidak mungkin dilepaskan dari kondisi lingkungan eksternal, kondisi organisasi sendiri serta kondisi tenaga

kerja yang kenyataannya senantiasa berubah.

Para manajer hendaknya mempertimbangkan beberapa faktor bila akan meramal kebutuhan personil dan sudut pandangan praktis, tuntutan untuk produk atau jasa adalah yang tertinggi, dengan demikian dalam sebuah perusahaan manufaktur, penjualanlah yang pertama diperhitungkan. Kemudian volume dari produksi yang dituntut untuk memenuhi tuntutan penjualan ini ditentukan. Akhirnya staf yang dibutuhkan untuk mempertahankan volume keluaran (output) ini diperkirakan. Selain untuk produksi atau tuntutan penjualan, juga harus dipertimbangkan:

- (1) Perputaran yang diperhitungkan sebagai akibat dari pengunduran diri atau PHK,
- (2) Mutu dan sifat karyawan dalam hubungannya dengan apa yang dilihat sebagai kebutuhan yang berubah dari organisasi,
- (3) Keputusan untuk meningkatkan mutu produk atau jasa atau masuk ke dalam pasar baru,
- (4) Perubahan teknologis dan administratif yang mengakibatkan produktivitas semakin bertambah dan
- (5) Sumber daya keuangan yang tersedia.

### ***Periode waktu dalam Peramalan***

Untuk dapat mengevaluasi teknik yang tepat dalam meramal kebutuhan SDM, sangat membantu apabila kita membagi kebutuhan dan persediaan SDM dalam tiga batasan waktu

yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini

### Tiga Batas Peramalan SDM

	<i>Short range</i>	<i>Intermediated range</i>	<i>Long range</i>
D E M A N D	Authorized employment (including growth, changes, and turnover)	Operating needs form budgeting and plans	In some organization the same as intermediate range in other, and increased awareness of changes in environment and technology essentially judgment
S U P P L Y	Employee census less expected losses plus expected promotions from subordinate groups	Manpower vacancies aexpected from individual promotability date derived from development plans	Management expectations of changing characteristics of employees and future available manpower
NET NEEDS	Numbers and kinds of employees needed	Numbers, kinds, dates, and levels of needs	Management expectation of future conditions affecting immediate decisions

## *Segmentasi*

Cara lain yang dapat membantu menyederhanakan peramalan adalah dengan cara mensegmentasikan SDM yang akan diramalkan kebutuhannya. Segmentasi yang diambil dapat menurut tingkatannya, atau menurut segmentasi tenaga kerjanya, tergantung dari model organisasi. Sebagai contoh untuk organisasi besar dimana aktifitas SDM seperti rekrutment, pengembangan, dan penugasan semuanya desentralis, maka peramalan secara menyeluruh tidak diperlukan.

## *Seni atau Ilmiah?*

Seperti disampaikan pada bab awal, dimana peramalan lebih bersifat seni, akan tetapi pada saat yang bersamaan metode ilmiah juga digunakan dalam proses peramalan. Masalah yang muncul selanjutnya adalah seberapa banyak tingkat kebijakan dan seberapa banyak tingkat ilmiah yang digunakan dalam penerapan proses.

Teknik peramalan kebutuhan SDM dapat bersifat sangat subyektif atau sangat abstrak, dan kompleks. Meskipun model sederhana yang melibatkan estimasi manajerial atau tebakan atas perubahan staff mungkin tersedia (dan dapat akurat) pada suatu tempat, teknik yang lebih tinggi juga cukup penting, dan akurat untuk lainnya (sebagai contoh, skedul beban kerja, penyusunan staff militer, atau penjadwalan staff penerbangan).

## 2. INVESTASI PERSEDIAAN KETRAMPILAN MASA DATANG

Untuk dapat mengetahui persediaan dan kebutuhan SDM masa depan, diperlukan adanya inventarisasi ketrampilan yang ada saat ini. Inventori diperlukan untuk mengetahui secara pasti kualitas maupun kuantitas SDM yang dimiliki organisasi. Hal ini dapat membantu menunjukkan perencanaan kebutuhan masa datang, memahami permasalahan potensial yang mungkin muncul dan permasalahan-permasalahan yang berhubungan dengan penyusunan staff masa datang, dan memperkirakan pengurangan atau mobilitas masa datang.

Pada bagian ini kita akan membahas data penting pada inventori SDM, analisis dan pelaporan dasar, dan karakteristik sistem informasi yang dipakai.

### *Elemen-elemen Data*

Data penting untuk perencanaan SDM meliputi data individu dan data organisasional. Beberapa elemen data yang diperlukan dalam menginventorisasi persediaan SDM yaitu:

#### *Data individu termasuk*

- Umur
- Jenis Kelamin
- Ras
- Pendidikan

#### *Data perusahaan termasuk:*

- Tanggal direktur
- Sumber perekrutan
- Status pegawai (tetap, sementara, dll)
- Posisi yang dipegang

- Data penilaian kerja saat ini

Untuk dapat menganalisis pencapaian karir, dan upah, beberapa elemen data harus tersedia antara lain :

*Dari karir dan upah :*

- Tingkat upah atau tingkat kinerja
- Posisi menurut tingkatan upah
- Rata-rata pendapatan

*Data pengembangan karir*

- Ketrampilan khusus
- Ketertarikan (ketrampilan, fungsi, atau target yang diinginkan)
- Pengalaman pelatihan terakhir
- Tingkat pendidikan dan spesialisasi yang dimiliki
- Target posisi pada pencapaian posisi karir
- Rating untuk dipromosikan, potensi, atau kesiapan

### ***Analisis dan Pelaporan Dasar***

Pengumpulan data dapat dikatakan merupakan pekerjaan yang relatif mudah. Akan tetapi untuk menyusun pelaporan yang dapat dipakai untuk mempermudah manajemen dalam membuat perencanaan adalah hal lain.

Untuk dapat menyusun pelaporan yang mempermudah dan bermanfaat bagi manajemen, maka pelaporan tersebut harus disusun menurut item berikut yaitu:

1. Daftar nama pegawai, yang didalamnya berisi nama pekerja, posisi, umur, jenis kelamin, unit dalam

organisasi, dan data lainnya.

2. Stafing saat ini, tabulasi numeris dari posisi masing-masing unit, level atau grade dan stafing aktual saat ini.
3. Distribusi pegawai, tabulasi berdasarkan umur, jenis kelamin, kebangsaan, suku, lama bekerja, dan faktor lainnya.
4. Penilaian kinerja, tabulasi berdasarkan rating dari penilai, persentasi peningkatan kinerja tahunan, level atau grade gaji, urutan kinerja terbaik, peningkatan kinerja tertinggi yang pernah diraih.
5. Posisi jabatan, posisi dan lamanya memegang posisi tersebut, pengindikasian mudah tidaknya diganti.
6. Posisi yang ditawarkan, penawaran posisi saat ini.
7. Pegawai baru.
8. Pengurangan pegawai, pensiun, pensiun dini, mengundurkan diri, dipecat, dll.
9. Penugasan kemhali, perpindahan posisi didalam organisasi.
10. Perubahan pekerjaan.

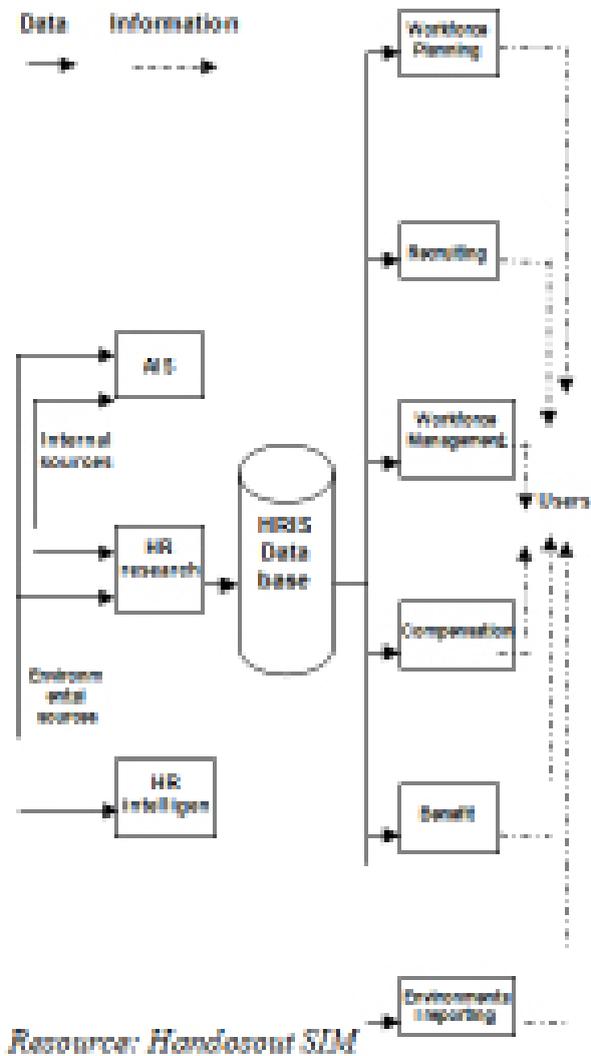
### ***Sistem Informasi Sumber Daya Manusia***

Dasar dari pengambilan keputusan yang tepat mengenai sumberdaya manusia ditentukan oleh ketepatan informasi sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Informasi sumberdaya manusia harus mampu mendukung dalam pengambilan keputusan. Konsep seperti ini dikenal dengan nama

decision support system (DSS). Dengan menggunakan PC atau terminals, para manajer dapat memperoleh informasi yang dibutuhkan mulai dari penerimaan karyawan, promosi, penggajian maupun pembuatan kebijakan yang menyangkut sumberdaya manusia.

HRIS sebagai suatu system juga terdiri dari bagian-bagian antara lain input (aplikasi pekerjaan pada departemen keuangan, sebagai contoh), proses (persetujuan penerimaan karyawan dari departemen HR); output (pemberian persetujuan pada departemen keuangan), teknologi (PC), data base (data-data karyawan), dan control (password atau umpan balik berupa laporan hasil dari departemen keuangan).

HRIS merupakan sub system dari Manajemen information system yang lebih besar dari organisasi, yang didalamnya juga termasuk akuntansi, produksi, dan fungsi marketing. Fungsi khusus dari HRIS adalah untuk pengambilan keputusan bagi fungsi sumberdaya manusia dengan lebih efektif dan efisien.



**Inputs**

Informasi tentang pegawai, kebijakan perusahaan, dan informasi terkait lainnya harus dimasukkan kedalam system agar dapat dipergunakan. Informasi tersebut biasanya dimasukkan dari document kedalam PC yang tersambung

dengan mainframe. Sebagai satu contoh jika salah satu departemen membutuhkan karyawan, maka departemen tenaga kerja akan dengan mudah mendapatkan informasi yang tepat tentang calon karyawan jika input data sudah dimasukkan kedalam system.

### ***Transformation / Proses***

Pada bagian ini terdiri dari hardware dan software yang didalamnya juga memuat instruksi-instruksi tentang apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan kapan mengerjakannya. Computer dan software yang dipergunakan tergantung dari kebutuhan dan kemampuan masing-masing organisasi. Untuk perusahaan kecil dapat menggunakan PC dan standart database. Sedangkan untuk perusahaan besar atau perusahaan multinasional mungkin menggunakan mainframe computer.

Sebagai contoh fungsi dari transformation misalnya, dengan kita memasukkan jam kerja karyawan, maka system akan mengelolanya mulai dari gaji kotor karyawan tersebut, pajak yang ditanggung, sampai pada gaji bersih yang akan diterimanya.

### ***Outputs***

Outputs dalam hal ini adalah hasil yang dibutuhkan misalnya slip gaji karyawan, absensi karyawan, promosi, dll. Syarat dari output yang berkualitas yaitu:

- *Accurate.* Informasi yang diberikan harus benar-benar merefleksikan apa yang dilaporkannya.

- *Significant and relevant.* Informasi yang dihasilkan harus berguna dan dapat dipergunakan, serta tepat waktu.
- *Comprehensive.* Informasi yang dihasilkan harus benar-benar menggambarkan masalah yang ada dan memberikan kemungkinan-kemungkinan solusinya.
- *Readable and visual impact.* Informasi yang dihasilkan harus mudah dimengerti.
- *Consistent in format.* Untuk informasi yang sejenis, user akan mendapatkan laporan yang sama.

### ***Feedback***

Feedback berfungsi untuk meyakinkan bahwa system telah memberikan informasi yang dibutuhkan atau memberikan informasi tentang kekurangan dari system tersebut.

### ***Wages and salaries***

Struktur gaji, rencana kenaikan gaji, dan sejarah gaji.

### ***Benefit***

- EEO compliance: informasi pada penerimaan karyawan, pengerahan, dan kenaikan pangkat.
- Labor relations: data kontrak karyawan, informasi keluhan, dan daftar masa kerja pegawai
- Training and development: informasi tentang program-program pelatihan, daftar pegawai yang sedang mengikuti pelatihan, dll.
- Health and safety: informasi tentang kecelakaan

kerja dan karyawan yang mengalami kecelakaan kerja, biaya atas kecelakaan kerja, dan data lain yang dibutuhkan oleh pemerintah maupun perusahaan asuransi. Management successor/career planning: informasi tentang skill, spesialisasi, prestasi, dan kemungkinan promosi.

- HR planning: proyeksi tentang kebutuhan pada masa yang akan datang. Staffing:
- HR data management: informasi dasar pegawai seperti gaji, jenis pekerjaannya, dll.
- Monitoring and reporting HR policy: komponen DSS.
- General organizational data: struktur organisasi, level Manajemen, informasi tentang fungsi-fungsi khusus.
- Demographics: informasi tentang keadaan, pendidikan, dan umur pegawai.
- External database: informasi tentang organisasi lain atau trend perekonomian.

HRIS dapat digunakan untuk membantu mempermudah pekerjaan departemen SDM pada khususnya dan seluruh organisasi pada umumnya untuk mensejalkan antara strategi organisasi dengan strategi SDM. Dengan menggunakan HRIS, pengambil keputusan akan membuat keputusannya dengan lebih cepat dan tepat serta dapat mengurangi biaya-biaya yang harus dikeluarkan perusahaan.

Agar tujuan HRIS dapat diperoleh, dibutuhkan piranti system yang sejalan baik berupa hardware maupun software dan didukung dengan kemampuan untuk memakai system tersebut. Besar kecilnya piranti system tergantung dari

kebutuhan dan kemampuan tiap-tiap organisasi. Dan didukung dengan adanya system control yang baik agar kerahasiaan informasi dapat dijaga.

### **3. PROYEKSI PERSEDIAAN KETRAMPILAN MASA DATANG**

Setelah menginventori staff saat ini dan memiliki informasi tentang penerimaan masa sebelumnya, perpindahan, dan pengurangan, langkah selanjutnya dalam peramalan SDM adalah memproyeksikan perubahan inventori tersebut untuk masa datang. Disini membutuhkan adanya tabel/gambaran yang jelas tentang kondisi mendatang tentang:

- Pekerjaan permanen dijadikan temporer
- Penugasan kembali
- Perpindahan antar unit
- Pemecatan dan pensiun

Cara yang dapat dipakai untuk lebih memperbaiki metode peramalan adalah dengan lebih fokus path proyeksi perubahan pada klasifikasi pekerjaan, lokasi, unit-unit organisasi, klasifikasi pekerja (umur, masa kerja, dll), atau level pekerja. Estimasi yang dilakukan juga dapat diperbaiki dengan menggunakan teknik statistik; untuk mengetahui aliran pekerja baik masuk, pindah, atau keluar.

#### ***Proyeksi Turnover***

Faktor perubah utama dalam supply tenaga kerja adalah berkurangnya jumlah pekerja. Pekerja keluar kerana

beberapa alasan seperti: pensiun, mengundurkan diri karena mendapatkan pekerjaan lain, dan mengundurkan diri karena rendahnya nilai kinerja. Biasanya, tingkat turnover dilaporkan sebagai rasio keluarnya karyawan pada periode waktu tertentu.

### ***Mobilitas Karyawan***

Turnover didalam perusahaan atau mobilitas karyawan juga dibutuhkan untuk menyusun proyeksi persediaan ketrampilan masa datang. Data yang diperoleh dapat diambil dari pola mobilisasi karyawan masa sebelumnya dan kebijakan mobilisasi saat ini. Mobilisasi karyawan dapat terjadi sebagai akibat perlunya peningkatan ketrampilan karyawan, atau perlunya mengisi suatu posisi atau jabatan. Oleh sebab itu, cara peramalan mobilitas karyawan adalah dengan menganalisis rencana pengembangan karyawan dan rating kesiapan karyawan untuk dipromosikan.

### ***Pemanfaatan skill dan waktu karyawan***

Banyaknya orang dalam daftar gaji tidak secara langsung merefleksikan kapabilitas yang mereka pergunakan dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan semakin meningkatnya biaya personel dan adanya pekerja yang ingin mendapatkan pekerjaan yang lebih menantang, kita memerlukan cara untuk memanfaatkan karyawan semaksimal mungkin. Tiga pertanyaan utama pada aspek ini adalah:

- a. Apakah para karyawan menghabiskan waktunya secara tepat? Dapatkah pekerjaan direlokasi untuk meyakinkan efektifitas pemanfaatan skill? Dapatkah pekerjaan

direstrukturisasi?

- b. Apakah rata-rata produktifitas berubah? Apakah penyusunan staff saat ini sudah sesuai untuk pencapaian output sesuai yang direncanakan? Apakah pertumbuhan karyawan melebihi perkembangan output kita?
- c. Apakah penyusunan staff yang kita lakukan sudah sesuai dengan skill yang tersedia? Apakah ketrampilan yang ada belum dipergunakan secara tepat? Apakah ada kehilangan ketrampilan?

#### **4. PERAMALAN PERMINTAAN STAFF**

Apabila kita tidak mengetahui permintaan staff, maka kita tidak dapat mengetahui persediaan staff. Asumsi kita disini adalah kebutuhan staff dalam perencanaan sumberdaya manusia untuk masa datang akan sama dengan kebutuhan saat ini, atau paling tidak berbeda tetapi dapat diprediksi. Asumsi ini masuk akal untuk permintaan jangka pendek. Akan tetapi untuk jangka panjang atau dalam kondisi lingkungan yang berubah cepat seperti pertumbuhan yang tinggi dari organisasi, diperlukan adanya teknik peramalan.

Untuk dapat membuat ramalan kebutuhan masa datang dan menyesuaikan antara kebutuhan dengan persediaan SDM kita membutuhkan:

1. Pengetahuan tentang tujuan masa datang dan mengetahui indikator apa yang ingin dicapai (pendapatan, output, voielme, dil).
2. Rencana organisasi
3. Pengetahuan terhadap aktifitas dan kebutuhan pekerjaan

#### 4. Apresiasi terhadap perubahan teknologi dan produktifitas

##### *Analisis Permintaan saat ini*

Pendekatan yang paling sering digunakan dalam peramalan adalah dengan analisis permintaan staff saat ini. Struktur organisasi dan definisi pekerjaan (ditunjukkan dalam deskripsi pekerjaan) merupakan awal logis untuk menganalisis permintaan staff.

Banyak perusahaan menggunakan alokasi lowongan dan kontrol prosedur sebagai dasar pengaturan staff dan modifikasi pekerjaan dan struktur organisasi. Disini para eksekutif atau komite bertanggung jawab mereview rekomendasi posisi baru atau perubahan organisasi termasuk penambahan staff. Ketika ada suatu posisi lowong, maka pada saat itu juga perlu dilihat apakah posisi tersebut masih perlu untuk diisi atau sudah dapat dihilangkan.

##### *Kebijakan Peramalan*

Untuk mengestimasi permintaan masa datang, seseorang harus membuat kebijakan. Analisis matematis dan data yang banyak mungkin sangat berguna, akan tetapi, keputusan tentang bagaimana penentuan staff merupakan keputusan manusia.

Biasanya pendekatan yang biasa dipakai adalah proses estimasi “bottom-up”, pada model ini, biasanya perlu disesuaikan dengan anggaran dan prosedur kontrol posisi. Pada banyak instansi hal tersebut tidak bersifat perencanaan formal, tetapi direpresentasikan dalam otorisasi aktual pada posisi baru, perubahan pada judul atau isi suatu pekerjaan,

penarikan dan penerimaan, dan posisi yang belum ditempati.

Manajer pada unit lokal adalah orang yang paling mengetahui kebutuhan staff unitnya. Kualitas kebijakan dari manajer ini tergantung dari kemampuan estimasinya. Beberapa cara yang paling sering digunakan dalam membuat keputusan model bottom-up adalah:

- Rules of thumb untuk pengisian staff
- Perbandingan dengan unit lain
- Rasio atau panduan standar dalam rfiengisi staff, biasanya berdasarkan tipe posisi atau operasional Informasi tentang isi pekerjaan, yang didasarkan oleh analisis pekerjaan

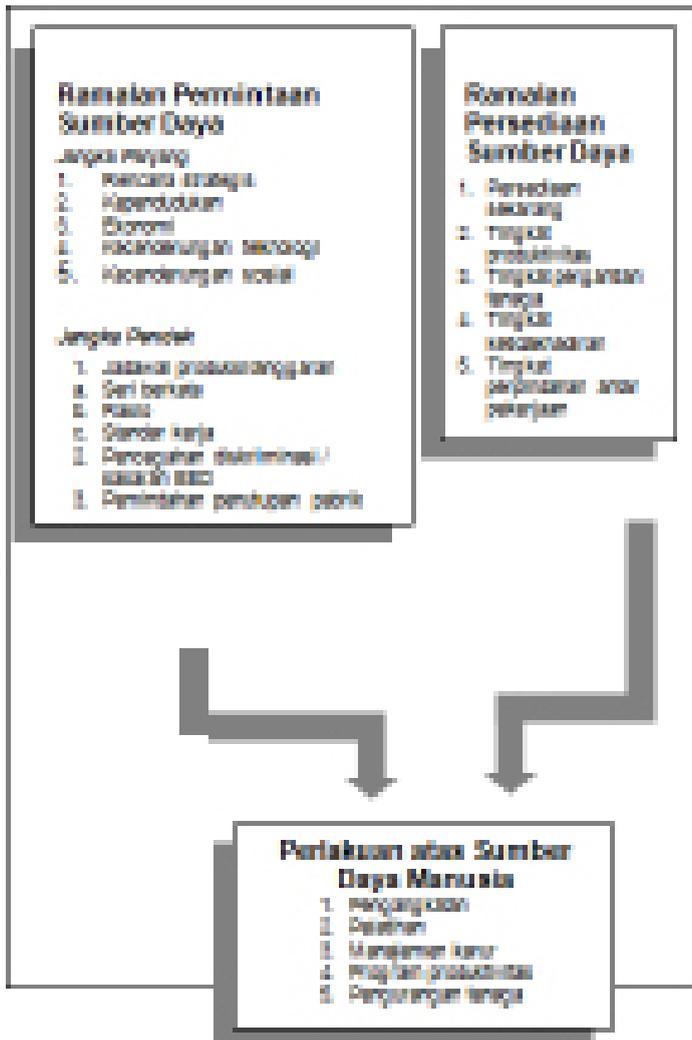
Metode kedua yang seringkali dipakai yaitu “ask and find out” pendekatan ini bersifat formal, proses perencanaannya sistematis, tetapi sangat tergantung pada kebijakan subyektif dan pengetahuan manajer unit. Faktor “Asking” pada peramalannya meliputi :

Posisi baru yang dibutuhkan, posisi yang perlu diganti atau dihilangkan perubahan pada posisi yang saat ini ada, jabatan ganda, dll.

Teknik terakhir adalah “Delphi technique”. Pada teknik ini, dalam melakukan peramalan kebutuhan, menggunakan masukan dari beberapa manajer atau ahli sesuai dengan kebutuhan. Inti dari pendekatan ini adlah upaya mencari alternatif jawaban melalui pengumpulan ide tanpa mempertahankan pemberi ide atau para manajer dan para ahli tersebut. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya dominasi pendapat atau ide apabila dipertemukan.

Gambar berikut ini menunjukkan proses perencanaan

Kepegawian: tiga tahap Peramalan akan kebutuhan SDM seringkali dibagi ke dalam peramalan jangka panjang dan jangka pendek. Kegiatan peramalan permintaan SDM dapat digambarkan sebagai berikut :



Dalam bab III materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

- 1. Pentingnya pengadaan SDM.**
- 2. Dasar pengadaan SDM.**
- 3. Spesifikasi pekerjaan.**
- 4. Evaluasi pekerjaan.**
- 5. Proses pengadaan SDM.**

### **1. PENTINGNYA PENGADAAN SDM**

Pengadaan (*procurement*) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan ini merupakan masalah penting, sulit dan kompleks, karena digunakan untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif.

Karyawan adalah asset utama perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan tergantung pada kemampuan karyawan yang dimilikinya. Karyawan sebagai manusia memiliki pikiran, perasaan, status, serta latar belakang yang heterogen. Sehingga perlakuan terhadap karyawan berbeda dengan perlakuan terhadap mesin.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Agar terwujud adanya efektifitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan (organisasi).

Pengadaan karyawan didasarkan pada prinsip "apa" dan baru "siapa". Apa dalam arti menetapkan lebih dahulu pekerjaan

yang akan ditangani sesuai dengan "job description". Sedangkan "siapa", merujuk kepada kualifikasi orang yang akan menempati jabatan tersebut, dengan mendasarkan pada "job specification". Bila pengadaan karyawan mendasarkan pada "siapa" lebih dulu, baru kemudian "apa", akan menyebabkan terjadinya mismanajemen dalam penempatan, karena kemungkinan akan terjadi kesalahan dalam penempatan.

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan karyawan yang efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan (perusahaan /organisasi).

Pengadaan karyawan ini merupakan langkah pertama dan dapat mencerminkan berhasil-tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten (memiliki kemampuan yang memadai), maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, sebaliknya bila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat, akan sulit bagi perusahaan mencapai tujuan.

Pada perusahaan besar fungsi pengadaan ini biasanya didelegasikan kepada para ahli di bagian personalia. Sedangkan untuk perusahaan kecil dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan.

## **2. DASAR PENGADAAN SDM**

Pengadaan karyawan harus mendapatkan perhatian yang serius, serta didasarkan pada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).

### ***a. Analisis Pekerjaan***

Analisis pekerjaan merupakan usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dengan demikian analisis jabatan (pekerjaan) akan mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atau pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) perlu dilakukan agar dapat didesain organisasi dan ditetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat diadakannya analisis pekerjaan ini adalah akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia serta alat yang digunakan.

Pengertian analisis pekerjaan ini berbeda dengan motion study (studi gerak). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai, sedangkan studi gerak mempelajari gerakan-gerakan yang paling efektif dan efisien untuk melakukan pekerjaan.

Secara rinci perbedaan diantara keduanya digambarkan sebagai berikut :

Perbedaan Job Analisis dengan Motion Study :

Faktor	Job Analisis	Motion Study
1. Tujuan	Memberikan gambaran terhadap suatu jabatan	Merubah dan mem-perbaiki metode kerja
2. Ruang Lingkup	Menyeluruh, mencakup tugas, tanggung jawab	Merubah dan mem-perbaiki gerakan-ge-rakan
3. Tingkat Ketelitian	Kurang teliti	Sangat teliti
4. Organisasi	Dilakukan oleh bagian personalia	Dilakukan oleh indus-trial engineers
5. Teknik	Observasi, wawancara, kuesioner	Observasi, photographi, stopwatch
6. Kegunaan	Perekrutan, latihan pengupahan	Memperbaiki metode dan standarisasi

Langkah yang dapat dilakukan dalam rangka mengadakan analisis pekerjaan adalah :

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi hasil analisis pekerjaan. Dalam hal ini penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi dari analisis pekerjaan ini. Karena hasil ini akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dipergunakan untuk

menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipergunakan untuk menetapkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* dalam pengadaan.

- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang (bagan organisasi, bagan proses, uraian pekerjaan)
- c. Menyeleksi muwakil (*representative*) jabatan yang akan dianalisis. Dalam hal ini dipilih beberapa sample (muwakil) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan (aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat yang diperlukan).
- e. Meninjau informasi dengan pihak yang berkepentingan (untuk memverifikasi informasi yang diperoleh)
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan / memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation* juga berguna bagi :

- a) Perekrutan dan seleksi (*recruitment dan selection*)

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat manusia yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

- b) Kompensasi (*compensation*)

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman

yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dll) orang yang akan menjabat jabatan itu, sehingga kita dapat menentukan gajinya.

c) Evaluasi Jabatan (*job evaluation*)

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan orangnya. Dengan demikian kita dapat menetapkan harga/gaji pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

d) Penilaian Prestasi Kerja (*performance appraisal*)

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

e) Latihan (*training*)

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja digunakan bahan pembantu di dalam pengembangan program-program latihan ini.

f) Promosi dan Pemindehan

Informasi analisis pekerjaan akan dipergunakan untuk membantu dalam menentukan promosi ataupun pemindehan karyawan.

g) Organisasi

Informasi analisis pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

h) Pemerayaan Pekerjaan (*job enrichment*)

Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

i) Penyederhanaan Pekerjaan (*work simplification*)

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan juga untuk penyederhanaan/spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan yang spesifikasi yang mendalam, akibatnya pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

j) Penempatan (*placement*)

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif.

k) Peramalan dan perekrutan

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

l) Orientasi dan Induksi

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lain-lainnya.

### **a. Uraian Pekerjaan**

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan.

Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedang uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu. Uraian kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi *overacting*. Di sinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi.

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut :

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, dosen, kabag administrasi dan lain-lainnya.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian

tugas dan tanggung jawab secara nyata, yang diuraikan secara terpisah, agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.

3. Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan/pejabat, yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas dipromosikan.

Di dalam membuat deskripsi jabatan bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu dapat dimulai dengan mencoba menjawab pertanyaan "apa" dan "mengapa" kita melaksanakan pekerjaan tersebut, dan "bagaimana" melaksanakannya.

Uraian pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab dan standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar penetapan spesifikasi pekerjaan, supaya pengisian jabatan didasarkan apa baru siapa sehingga mismanajemen dapat dihindari.

### 3. SPESIFIKASI PEKERJAAN

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan pekerjaan dengan menjawab pertanyaan ”apa ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan lain-lain orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dan pemangku jabatan itu.

Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai :

1. Tingkat pendidikan pekerja
2. Jenis kelamin pekerja
3. Keadaan fisik pekerja
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
5. Batas umur pekerja
6. Status perkawinan
7. Minat pekerja
8. Emosi dan temperamen pekerja
9. Pengalaman pekerja

### 4. EVALUASI PEKERJAAN

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringannya, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko

pekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga dari suatu jabatan.

## 5. PROSES PENGADAAN SDM

Seperti telah dijelaskan bahwa pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengadaan SDM yaitu :

- (1) peramalan kebutuhan tenaga kerja
- (2) penarikan
- (3) seleksi
- (4) penempatan.

### 1) *Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja*

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Banyak sedikitnya masing-masing jenis karyawan yang diperlukan akan tergantung pada prospek-prospek ekonomi perusahaan dan kebijakan perusahaan dalam melakukan investasi peralatan/mesin-mesin yang akan dipakai dalam produksinya.

Karena itu untuk meramalkan kebutuhan akan tenaga kerja biasanya dimulai dari ramalan penjualan. Dari ramalan yang telah dibuat, disusunlah rencana produksi, yang biasa disebut sebagai program produksi, master schedule, dan departement schedule. Untuk bagian penjualan ramalan penjualan ini biasanya akan diwujudkan sebagai suatu penjualan yang harus tercapai. Setelah

itu bisa mulai menentukan kebutuhan akan karyawan.

Salah satu cara yang bisa dipergunakan, terutama untuk karyawan-karyawan operasional, adalah dengan berusaha menterjemahkan beban kerja ke dalam "man hours", dan menentukan berapa "man hours" yang diperlukan untuk menyelesaikan satu barang, memproses satu formulir, melayani seorang pelanggan dan lain sebagainya. Kemudian beban kerja dalam total "man hours" dibagi dengan "man hours" persatuan barang, akan menghasilkan "man hours" yang diperlukan selama periode tersebut dibagi dengan lama kerja tiap karyawan, akan menghasilkan jumlah yang diperlukan.

Sebagai misal, apabila dalam satu bulan direncanakan untuk membuat 22.000 unit, sedangkan proses tiap unit memerlukan 0,09 jam kerja karyawan, maka ini berarti sama dengan beban kerja selama 1980 jam kerja karyawan. Kalau setiap karyawan di dalam satu bulan bekerja 180 jam, maka berarti diperlukan 11 orang karyawan.

Cara semacam ini hanya bisa dipergunakan untuk pekerjaan yang hasilnya bisa diukur satuannya. Sedangkan untuk jenis-jenis pekerjaan karena hasil kerjanya tidak bisa diwujudkan satuannya. Untuk jenis pekerjaan semacam itu kita harus memperhatikan berbagai faktor seperti kompleksitas pekerjaan, kepandaian karyawan yang diawasi dan lain sebagainya. Dengan kata lain untuk pekerjaan mandor misalnya kita perlu memperhatikan tentang pengawasannya. Bagaimanapun prinsip kewajaran perlu diperhatikan dalam menentukan jumlah karyawan yang diinginkan.

Kadang-kadang perusahaan memakai cara sebagai berikut, apabila penjualan naik dengan Rp. 10.000.000 misalnya, maka perlu menambah seorang karyawan. Atau apabila terjadi kerja lembur melebihi suatu jumlah waktu tertentu, perlu ditarik tenaga kerja baru. Cara-cara ini biasanya mendasarkan diri atas pengalaman waktu-waktu yang lain.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan.

Peramalan kebutuhan tenaga kerja didasarkan kepada faktor internal dan eksternal perusahaan seperti: jumlah produksi, ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta perencanaan karier pegawai.

Selain peramalan, untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja juga dapat dilakukan analisis tentang kemampuan tenaga kerja yang ada. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam mengadakan analisis kemampuan tenaga kerja adalah :

- (1) melihat tingkat absensi,
- (2) melihat perputaran karyawan (turn over).

Tingkat absensi dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Tingkat absensi} = \frac{\text{Hari kerja yang hilang}}{\text{Hari karyawan bekerja} + \text{hari karyawan tidak bekerja}}$$

Untuk menekan tingkat absensi perlu diidentifikasi beberapa hal yaitu : (1) mencatat nama karyawan yang absen, (2) mencatat sebab-sebab ketidakhadiran, (3) memperhatikan kelompok umur yang sering absen, (4) kelompok jenis kelamin, (5) hari-hari absen, (6) kondisi kerja.

Tingkat perputaran karyawan bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Rumusan tersebut menyangkut masalah "accession" (penambahan dalam pengeluaran upah), "separation" (pemberhentian), dan "replacement".

Tingginya tingkat absensi dan *turn over* menunjukkan bahwa organisasi (perusahaan) tersebut perlu diperbaiki dalam hal kondisi kerja dan supervisorynya.

## 2) ***Penarikan (recruitment)***

Proses rekrutmen dimulai pada waktu yang diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran. Artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah seleksi, dan seleksi itu sendiri tidak termasuk proses rekrutmen.

Jika proses rekrutmen ini berhasil dengan baik, maka hasil yang diperoleh adalah sejumlah pelamar yang kemudian mereka siap diseleksi guna menentukan kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan.

Kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus di dasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

Agar supaya proses rekrutmen berhasil dengan tepat hendaknya harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

- (1) para pencari tenaga kerja (tenaga rekrutmen) perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan.
- (2) komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru tersebut juga harus diperhatikan bahkan dipertimbangkan.

Siapakah yang dimaksud tenaga kerja. Menurut UU No. 14 tahun 1969, tenaga kerja adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian pengertian tenaga kerja sebenarnya lebih luas dari pengertian karyawan.

Penarikan (rekrutmen) merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Flippo (1984) menyatakan bahwa penarikan (*recruitment*) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi.

Dalam hal ini berhasil tidaknya penarikan (rekrutmen) ini dipengaruhi oleh tiga hal yaitu (1) kondisi organisasional (kebijaksanaan dalam promosi, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status karyawan, *job specification*, (2) kebiasaan pencari kerja (pengalaman, pendidikan) dan (3) kondisi eksternal (lingkungan) seperti pengangguran, pesaing langka tidaknya keahlian yang diperlukan, proyeksi angkatan kerja, peraturan perundang-undangan.

## ***Penentuan Sumber Penarikan (rekrutmen)***

Penarikan dapat berasal dari sumber internal dan eksternal. Sumber internal merupakan karyawan perusahaan yang akan mengisi tempat (lowongan) yang ada dengan cara memutasikan karyawan yang memenuhi jabatan yang diperlukan, sebaiknya pengisian jabatan diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial.

Kebaikan penggunaan sumber internal antara lain :

Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.

- a. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan
- b. Biaya penarikan relatif lebih kecil
- c. Waktu penarikan relatif singkat
- d. Kestabilan karyawan lebih terjamin

Kelemahannya seringkali kewibawaan karyawan yang dipromosikan kurang dan kurang membuka kesempatan sitem kerja baru dalam perusahaan.

Penggunaan sumber eksternal adalah penarikan karyawan dengan mengambil tenaga dari luar perusahaan misalnya melalui kantor penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, referensi karyawan atau rekanan, serikat buruh, pencangkokan dari perusahaan lain, nepotisme (*leasing*), pasar tenaga kerja (iklan).

Kebaikan penggunaan sumber eksternal adalah kewibawaan pejabat relatif baik dan kemungkinan dibukanya sistem kerja baru ada. Sedangkan kelemahannya antara lain: (1) prestasi

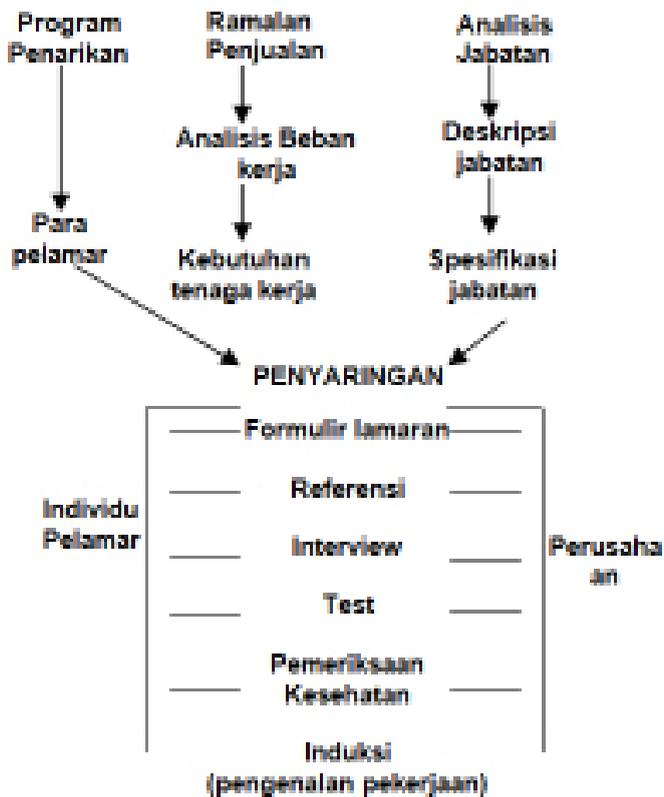
karyawan lama cenderung turun, (2) biaya penarikan lebih besar, (3) waktu relatif lama, turnover cenderung meningkat, perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

### ***Proses Penarikan Tenaga Kerja***

Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dilakukan lebih dulu identifikasi tentang kebutuhan tenaga kerja dan analisis beban, kemudian menentukan standar pembandingan (analisis jabatan dan spesifikasi jabatan) melakukan proses penarikan melalui lamaran. Informasi yang diperoleh dan pelamar dibandingkan dengan spesifikasi jabatan sebagai standar personalia.

Surat lamaran pekerjaan biasanya berisi tentang: data pribadi, status pelamar, keahlian dan keterampilan, riwayat pengalaman, piagam penghargaan, kegemaran (hobi), referensi. Dapat juga format lamaran disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Secara visual proses penarikan tenaga kerja tersebut digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3 : Kerangka Penarikan Tenaga Kerja

### 3. Seleksi

Karyawan adalah asset utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan harus selalu berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan

pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena dalam organisasi sekelompok pegawai dapat memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu tergantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

Seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan kelanjutan dari proses penarikan (rekrutment) dan juga Yode (1981) menyatakan bahwa seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan ditolak. Mandel memberikan definisi bahwa seleksi merupakan pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya. Sedangkan Stoner (1978) menyatakan bahwa proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon pengisi jabatan.

Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah kegiatan pemilihan dan penentuan calon karyawan (pelamar) untuk diterima atau ditolak menjadi karyawan yang didasarkan pada spesifikasi jabatan yang dibutuhkan.

### ***Tujuan Pelaksanaan Seleksi***

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang :

1. berkualitas dan potensial

2. jujur dan disiplin
3. cakap, terampil dan bergairah dalam bekerja
4. memenuhi persyaratan UU perburuhan
5. dapat bekerjasama (secara vertikal dan horisontal)
6. dinamis dan kreatif, inovatif dan bertanggung jawab
7. loyal dan berdedikasi, dapat bekerja secara mandiri serta memiliki budaya malu

Kesemuanya itu tidak lain juga untuk mengurangi tingkat turnover karyawan, sehingga kredibilitas perusahaan tetap terjaga.

Setelah tujuan ditetapkan langkah selanjutnya menetapkan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Untuk penetapan kebutuhan tenaga kerja seperti yang telah disinggung sebelumnya dengan menggunakan tingkat absen serta menggunakan analisis beban kerja dan turn over.

Untuk menghitung analisis beban kerja dapat digunakan rumus :

$$\text{Analisis beban kerja} = \frac{\text{Volume pekerjaan}}{\text{Standar prestasi}} \times 1 \text{ orang}$$

$$\frac{\text{Jumlah yang diterima} - \text{jumlah yang keluar}}{\frac{1}{2} (\text{jml. Kary. Awal} + \text{jml. Kary. Akhir})} \times 100\% = \text{Turnover}$$

Dari perhitungan tersebut dapat diketahui bahwa jumlah tenaga yang dibutuhkan adalah jumlah analisis beban kerja

ditambah (absen dan turnover).

### ***Sistem dan Prosedur Seleksi***

Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisien (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi ada dua macam, yaitu :

1. *Successive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan uraian testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
2. *Compensatory-approach* adalah sistem yang dilakukan di mana si pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan guru atau tidak diterima (Sikula, 19).

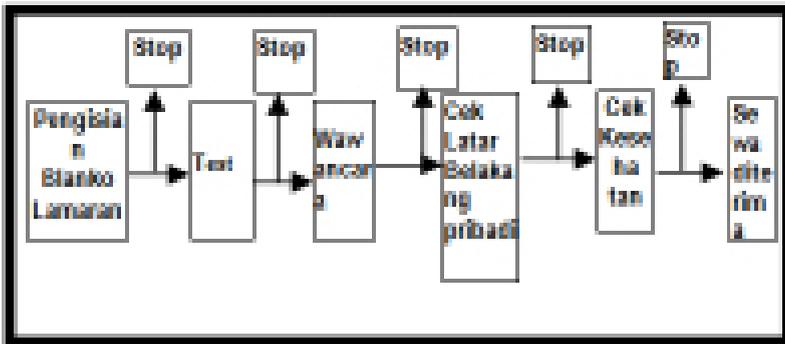
Prosedur (proses) atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat.

Langkah-langkah seleksi :

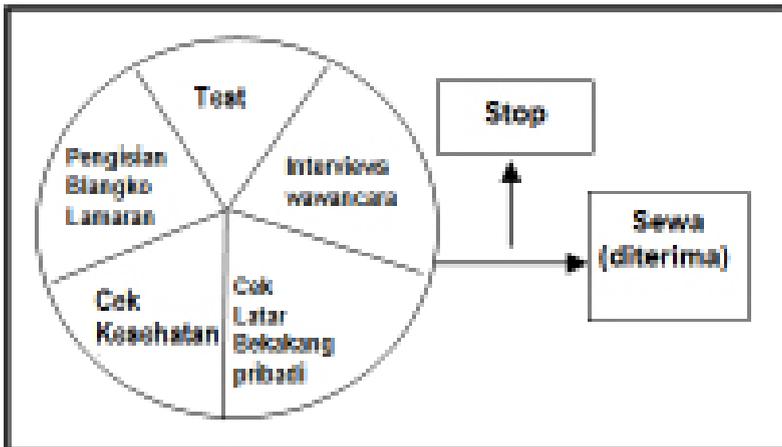
- a. Seleksi surat-surat lamaran
- b. Pengisian blanko lamaran
- c. Pemeriksaan referensi
- d. Wawancara pendahuluan
- e. Tes-tes penerimaan
- f. Tes psikologi

- g. Tes kesehatan
- h. Wawancara akhir atasan langsung
- i. Memutuskan diterima atau ditolak

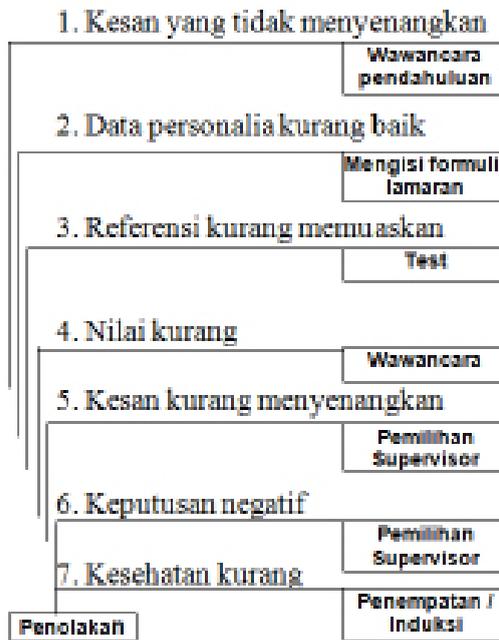
Proses Seleksi "Successive Hurdles"



Proses Seleksi "Compensatory"



Penerimaan Pelamar



Gambar 4 : Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja

#### 4. *Penempatan, Orientasi dan Induksi*

Penempatan (*placement*) karyawan adalah tindak lanjut dan seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan.

Penempatan ini harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang

tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*The right man in the right place and right man behind the right job*”.

Prinsip penempatan ini harus dilaksanakan secara konsekuen supaya seorang pekerja, bekerja sesuai dengan spesialisasinya/ keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat itu maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Memang banyak yang menyatakan bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Pendapat ini benar menyamping seleksi dilakukan pada pegawai baru. Namun teori sumber daya manusia modern menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi karyawan baru, melainkan juga bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Dengan demikian konsep penempatan ini sebenarnya juga menyangkut promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana pegawai baru, pegawai lamapun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga perlu mengalami program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

### ***Orientasi Karyawan***

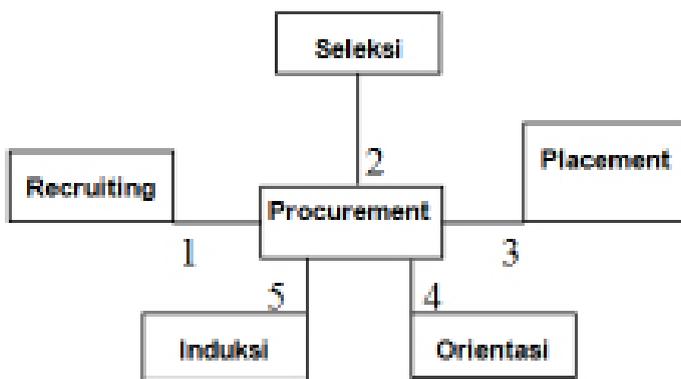
Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sam dengan karyawan lainnya pada perusahaan itu.

Dengan orientasi ini dapat diatasi keragu-raguan,

kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi ini dapat dilakukan oleh manajer personalia atau oleh atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah "sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi, dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam perusahaan itu."

### *Induksi karyawan*

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi ini pada dasarnya tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.



*Gambar 5 : Konsep Pengadaan (procurement)*



Dalam bab IV materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

1. **Terminologi analisis pekerjaan.**
2. **Manfaat analisis pekerjaan.**
3. **Tahap-tahap analisis pekerjaan.**
4. **Aspek-aspek pekerjaan yang dianalisis.**
5. **Teknik Analisis pekerjaan.**
6. **Kriteria teknis analisis pekerjaan.**
7. **Deskripsi pekerjaan.**

Pekerjaan adalah entitas organisasional. Pekerjaan haruslah dirancang untuk mempermudah pencapaian tujuan organisasional. Kewajiban dan tanggung jawab setiap pekerjaan yang tercermin dalam tugas yang dilaksanakan menentukan kebutuhan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan orang yang akan dibawa masuk kedalam pekerjaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian, analisis pekerjaan adalah esensial untuk menentukan persyaratan-persyaratan sumberdaya manusia organisasi.

Dari sudut pandang organisasi, analisis pekerjaan dapat dilihat sebagai suatu pola dari peran-peran dan merupakan cetak biru (blueprint) untuk koordinasinya. Tujuan analisis pekerjaan adalah mendefinisikan setiap pekerjaan yang berhubungan dengan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakannya.

Sebelum memulai proses pemilihan pegawai, organisasi haruslah memperhatikan pertanyaan “apa yang kita cari?”. Yang perlu difahami adalah tidak ada satupun teknik penilaian yang kompleks, teknik wawancara atau prosedur pengambilan keputusan yang baik untuk dapat digunakan sebagai alat pemilihan pegawai jika tidak dimulai dari analisis secara hati-hati dan terperinci atas apa yang sebenarnya dibutuhkan organisasi dari seorang calon pegawai. Analisis pekerjaan haruslah dilaksanakan sebagai langkah awal dalam proses perekrutan. Begitu pekerjaan tertentu selesai dianalisis, pernyataan tertulis mengenai isi dan tanggungjawab suatu pekerjaan yang disusun kedalam bagan pekerjaan. Pada level operasional, pernyataan ini disebut sebagai deskripsi pekerjaan; sedangkan pada level manajemen disebut sebagai deskripsi posisi. Analisis pekerjaan menjadi semakin penting bagi organisasi dalam menyusun perencanaan karir individu maupun perencanaan karir secara organisasional. Analisis pekerjaan bagi manajer juga bermanfaat untuk memahami pekerjaan dan struktur pekerjaan untuk dapat melakukan perbaikan aliran pekerjaan atau membuat teknik untuk meningkatkan produktivitas.

Analisis pekerjaan menyediakan suatu ringkasan kewajiban dan tanggungjawab pekerjaan, hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan, dan kondisi kerja suatu pekerjaan. Fakta-fakta pekerjaan dikumpulkan dan dianalisis seperti apa adanya pekerjaan tersebut, tidak seperti apa yang seharusnya.

## 1. TERMINOLOGI ANALISIS PEKERJAAN

Dari sudut pandang organisasi, tujuan utama proses seleksi adalah menemukan individu kompeten yang mampu melaksanakan tugas dan aktivitas yang berhubungan dengan posisi yang sedang terisi. Tujuan utama ini mengakibatkan adanya penekanan terhadap perilaku pegawai yang sedang memegang jabatan maupun yang akan mendudukinya. Jika organisasi ingin mampu menemukan seseorang yang dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, maka pertama-tama organisasi itu haruslah memiliki diskripsi yang sangat jelas dan spesifik mengenai apakah yang akan dikerjakan tersebut. Sebagai akibatnya, defnisi-definisi dari apa yang mendasari pekerjaan dan apa yang mendasari analisis pekerjaan adalah berorientasi pada perilaku; sebagai contohnya definisi itu terfokus pada tindakan dan perilaku anggota organisasi yang dapat diamati.

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan (*examining*) atas aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas ini. Analisis pekerjaan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis jabatan (*job analysis*), analisis aktivitas, analisis tugas, ataupun penelitian kerja. Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan data dan membuat pertimbangan tertentu mengenai semua informasi penting yang berhubungan dengan bentuk pekerjaan tertentu. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan bagi banyak aktivitas manajemen sumberdaya manusia. Analisis pekerjaan terdiri dari analisis terhadap

hal-hal seperti: aktivitas yang dilakukan seorang pegawai; alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan oleh pegawai; dan kondisi di mana aktivitas tersebut dilaksanakan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk menyediakan bagi manajemen suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan dari sebuah posisi atau pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan untuk berbagai aktifitas sumberdaya manusia.

Analisis pekerjaan biasanya mengumpulkan informasi mengenai tugas tertentu atau apa yang dikerjakan oleh seseorang. Sekelompok tugas yang dikerjakan oleh seseorang akan membentuk suatu posisi. Posisi-posisi yang identik akan membentuk sebuah pekerjaan, dan pekerjaan yang serupa secara luas dikombinasikan menjadi jabatan/pekerjaan.

Tugas (task) adalah unit terkecil dari analisis, merupakan pernyataan khusus atau spesifik mengenai apa yang dikerjakan seseorang: contohnya, mengoperasikan sebuah PC, menjawab surat-surat masuk, dll.

Posisi (position) adalah sekelompok tugas yang dilaksanakan oleh seseorang, sebagai contoh, semua tugas-tugas yang dikerjakan oleh seorang operator komputer atau sekretaris. Pekerjaan (job) adalah beberapa posisi dengan tugas mendasar yang sama dan dengan beberapa orang yang melaksanakannya. Dalam beberapa kasus hanya satu posisi yang mungkin terlibat karena tidak ada posisi lain yang serupa. Misal, di dalam perusahaan tertentu posisi manajer sumber daya manusia juga merupakan pekerjaan karena hanya ada satu manajer sumber daya manusia di dalam organisasi.

tersebut.

Jabatan (occupation) adalah sekelompok pekerjaan dengan isi yang secara umum serupa; sebagai contoh : manajerial, teknis, operasional. Sebuah jabatan adalah kategori pekerjaan yang dijumpai dalam banyak perusahaan. Seseorang dapat saja memegang sebuah posisi, pekerjaan, dan jabatan sekaligus. Seseorang selalu memiliki posisi dan pekerjaan, tetapi mungkin tidak dalam jenis pekerjaan yang ditemukan seluruhnya di dalam sebuah industri sehingga orang tersebut tidak memiliki jabatan.

Deskripsi pekerjaan (job description) adalah pernyataan faktual dan terorganisasi kewajiban dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Secara ringkas deskripsi pekerjaan menyatakan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melaksanakannya, dan mengapa dikerjakan. Deskripsi pekerjaan merupakan ringkasan sistematis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan.

Spesifikasi pekerjaan (job specification) adalah keahlian, pengetahuan dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan merupakan standar personalianya dan menunjukkan kualitas yang disyaratkan untuk pelaksanaan yang dapat diterima.

Evaluasi pekerjaan (job evaluation) adalah proses sistematis dan berurutan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya terhadap pekerjaan yang lain. Tujuan proses ini adalah untuk menentukan tingkat penggajian yang benar.

Perlu diketahui perbedaan antara analisis pekerjaan (job analysis) dengan evaluasi pekerjaan (job evaluation). Analisis peker-

jaan berhubungan dengan penelitian pekerjaan atau aktivitas rutin dari sudut perspektif sistem. Manusia dan mesin dipandang sebagai satu unit; analisis mencoba untuk memahami hubungan mereka dalam apa yang digambarkan sebagai pendekatan sosioteknis (sociotechnical approach). Evaluasi kinerja berhubungan dengan nilai dari pekerjaan yang dilaksanakan untuk menyediakan basis bagi kompensasi. Evaluasi pekerjaan dimulai apabila analisis pekerjaan telah diselesaikan.

Informasi yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan memainkan peranan yang sangat penting bagi departemen sumber daya manusia, karena analisis pekerjaan menyediakan data minimal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan personalia. Analisis pekerjaan dapat membantu penciptaan prosedur dan dokumentasi personalia, seperti deskripsi jabatan, yang menyoroti tanggungjawab dan hubungan pekerjaan; spesifikasi jabatan, yang mendefinisikan keahlian dan pengalaman pendidikan; dan evaluasi pekerjaan, yang membuat nilai relatif pekerjaan untuk gaji dan upah. Analisis pekerjaan diperlukan untuk menilai kinerja dan kebutuhan akan pelatihan dan juga menyediakan informasi dasar untuk perekrutan. Analisis pekerjaan dapat menopang struktur dan desain organisasi dengan menjelaskan peran (pola perilaku yang diharapkan berdasarkan tujuan organisasional). Tanggung jawab karyawan pada semua tingkat hirarki dari penyapu lantai sampai dewan direksi dapat ditentukan, sehingga menghindari overlapping dan duplikasi upaya serta meningkatkan keharmonisan dan efisiensi diantara individu dan departemen. Analisis pekerjaan melengkapi audit situasional dan membentuk landasan bagi sebagian besar praktik manajemen sumber

daya manusia. Analisis pekerjaan bertindak sebagai batu penjurus bagi fungsi sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, penilaian, kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karir, kompensasi, dan hubungan perburuhan. Analisis pekerjaan dimaksudkan sebagai gambaran dari tugas-tugas yang dilaksanakan, keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan, pengharapan kinerja untuk setiap pekerjaan. Analisis pekerjaan mencakup tiga komponen yaitu ;

- (1) deskripsi pekerjaan;
- (2) spesifikasi pekerjaan, dan
- (3) standar kinerja pekerjaan.

## **2. MANFAAT ANALISIS PEKERJAAN**

Analisis pekerjaan membantu dalam mengkomunikasikan harapan dari sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasnya, dan teman sejawatnya. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan dapat lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan dari tanggung jawab mereka. Sebuah analisis pekerjaan yang dapat memfokuskan peramalan dan perencanaan kepegawaian. Spesialis sumber daya manusia dan manajer kemudian dapat meramal dan membandingkan suplai dan permintaan pekerjaan beserta pesediaan keahlian pekerjaan dan membandingkannya dengan persyaratan pekerjaan. Analisis pekerjaan yang disusun, dirancang, dan diimplementasikan dengan baik berpotensi menyediakan basis informasi yang berfungsi tidak hanya satu

tujuan, tetapi beberapa tujuan. Biaya yang meningkat dalam mendapatkan data kerja untuk berbagai tujuan adalah dibenarkan atas dasar berbagai nilai aplikasinya yang berlipat ganda.

Berbagai manfaat analisis pekerjaan ini merupakan alat yang baru muncul bagi perencanaan sumber daya manusia pada tingkat manajerial, profesional, dan teknis. Manfaat analisis pekerjaan adalah :

- Analisis penyusunan pegawai desain organisasi
- Telaah dan perencanaan kinerja pegawai sukses manajemen
- Pelatihan dan pengembangan jalur karir
- Kriteria seleksi evaluasi pekerjaan

Analisis penusunan kepegawaian dalam analisis keperluan penyusunan kepegawaian, *manajer* mencari informasi mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya dan bukan hanya sekedar berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan. Penting bagaimana pekerjaan didistribusikan diantara posisi di dalam sebuah organisasi untuk menentukan keperluan penyusunan staf tambahan, kesempatan, untuk pengurangan staf, dan kesempatan untuk relokasi pekerjaan guna meningkatkan pendayagunaan staf pegawai. Pada umumnya organisasi akan menerima aktivitas yang tidak secara langsung memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi jika aktivitas tersebut diakui dan dirasakan perlu. Sulit untuk mengurangi staf pegawai organisasi secara signifikan tanpa mengalokasikan pekerjaan secara berarti sehingga menciptakan perubahan organisasional.

Desain organisasi. Informasi pekerjaan yang diperoleh melalui analisis pekerjaan seringkali mengungkapkan contoh-

contoh organisasi yang jelek dalam *kaitannya* dengan faktor-faktor yang mempengaruhi desain pekerjaan. Proses analisis, dengan demikian; menjadi sejenis audit organisasi. Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam desain dan desain ulang pekerjaan tertentu dan pekerjaan lainnya yang berkaitan. Adalah tidak memadai untuk sekedar mendesain ulang nama pekerjaan, tingkat dan hubungannya jika diharapkan perubahan signifikan dari perilaku organisasional. Penting untuk menganalisis elemen tertentu dari setiap posisi dan menyusun setiap posisi dalam organisasi melalui cara terbaik yang akan mendayagunakan tenaga berbakat. Pemahaman aktivitas yang ada sekarang akan memberikan dasar bagi penyusunan pekerjaan dan penyusunan ulang sistem manajemen yang berkaitan.

Telaah dan perencanaan kinerja. Dalam menentukan tujuan atau standar, informasi mengenai pekerjaan adalah vital sebagai titik awal. Analisis pekerjaan memberikan dasar perencanaan dan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan secara lebih akurat. Analisis pekerjaan melengkapi pendekatan pembuatan tujuan bagi manajemen, menyediakan dasar yang lebih realistis untuk pembuatan tujuan kinerja tertentu atau kriteria untuk evaluasi kinerja berikutnya. Perencanaan kinerja haruslah mempertimbangkan baik aktivitas yang dilaksanakan pada suatu pekerjaan maupun hasil akhir atau penyelesaian hasil aktivitas tersebut. Seringkali perencanaan kinerja atau program penetapan tujuan gagal karena tidak adanya perhatian yang memadai dan seimbang pada kedua aspek kunci pekerjaan tersebut. Pemusatan hanya pada aktivitas belaka mengandung resiko perilaku yang tidak bertujuan; penekanan pada pengukuran saja mengandung resiko hilangnya pengendalian terhadap

waktu dan tenaga yang dicurahkan. Dalam perencanaan dan analisis kerja, pada umumnya dianggap perlu bahwa pegawai berpartisipasi dalam pendefinisian pekerjaan serta perencanaan dan pencapaian aktivitas tersebut untuk memberikan arah yang jelas dan komitmen terhadap pekerjaan.

Suksesi manajemen. Analisis pekerjaan sering pula digunakan dalam perencanaan suksesi manajemen. Di dalam perusahaan besar, sebagai contoh, setiap posisi manajemen kunci dianalisis secara terinci melalui proses wawancara dan diskusi. Profil pekerjaan yang dikembangkan akan menentukan bidang aktivitas pokok, persyaratan kualifikasi, dan pertanggungjawaban setiap eksekutif. Profil ini berfungsi sebagai kriteria untuk menilai calon pegawai pengganti untuk setiap posisi dan menentukan pula pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk setiap calon favorit.

Di dalam banyak perusahaan, program suksesi manajemen mencakup ratusan manajer dan eksekutif potensial sebagai kumpulan tenaga berbakat untuk posisi kunci yang lebih kecil. Dalam kasus ini, profil posisi mencari guna menentukan aktifitas dan kualifikasi yang diinginkan, melihat kearah penerus untuk posisi tersebut. Kendatipun demikian, dalam membuat informasi seperti ini analisis pekerjaan dapat memulainya dengan definisi mengenai apa yang dipikirkan pemangku jabatan sekarang yang mereka lakukan dalam posisinya; informasi ini kemudian dimodifikasi melalui diskusi manajemen untuk memberikan kriteria pengembangan manajemen yang perlu. Pada tingkat manajemen, individu membentuk pekerjaan sehingga ada kebutuhan untuk memikirkan ulang isi dan persyaratan pekerjaan dalam perencanaan terhadap penerus. Sering dirasakan bahwa

orang paling buruk untuk memilih penerus atau pengganti adalah pemegang jabatan sekarang, karena kriteria yang cenderung merupakan aktivitas dan persyaratan pekerjaan saat ini, tidak pada apa yang perlu di masa depan.

Pelatihan dan pengembangan. Analisis pekerjaan sering digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan pada semua level organisasi. Program pelatihan dapat dibentuk sesuai dengan kebutuhan yang ditentukan untuk kelompok pegawai sebagai contoh pemahaman mengenai konsep dan teknik finansial. Program pengembangan pengawasan dapat dibuat terfokus pada keahlian tertentu dan persyaratan pengetahuan yang ditemukan kurang melalui usaha analisis pekerjaan. Deskripsi tugas dan sarana yang digunakan merupakan materi yang membantu dalam membuat isi program pelatihan.

Persyaratan pekerjaan dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktifitas kerja yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Data ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk menunjukkan kesenjangan aktivitas pengembangan individu. Manfaat menggunakan persyaratan kerja untuk menganalisis kebutuhan peaatihan adalah bahwa hal tersebut memungkinkan sebuah organisasi menyediakan bangunan bagi pengembangan, tidak hanya semata-mata program belaka.

Jalur karir. Memiliki informasi yang tersedia menyangkut persyaratan pekerjaaji memungkinkan perencanaan karir yang berarti oleh karyawan. Jalur karir merupakan deskripsi eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang kemungkinan dapat diduduki

oleh seorang individu dalam sebuah karir organisasional. Banyak perusahaan telah menggunakan program kursus, konseling, analisis individual dan perencanaan karir, dan jenis program lainnya yang ditujukan untuk membantu menilai tujuan mereka sendiri, kebutuhan pengembangan karir, dan perencanaan. Hasil analisis pekerjaan menyediakan informasi vital atas kesempatan realistik yang tersedia bagi individu di dalam sebuah organisasi. Analisis pekerjaan memiliki potensi membuat pengharapan karir individu menjadi realistik dan tidak idealistik. Analisis pekerjaan dapat memberikan fokus terhadap pengembangan karir untuk memastikan bahwa karyawan saat ini memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Informasi pekerjaan membantu perusahaan untuk membuat bagan saluran promosi dan menyediakan karyawan data yang berhubungan dengan kesempatan dan persyaratan karir di dalam organisasi.

Kriteria seleksi. Hasil analisis pekerjaan juga memberikan dasar untuk seleksi karyawan, baik pada awal rekrutmen maupun pada keputusan promosi atau penugasan berikutnya. Meskipun banyak cara untuk mendefinisikan persyaratan kerja sebagai bagian dari sistem seleksi yang valid, minat terhadap teknik-teknik seleksi yang berorientasi hasil semakin meningkat. Aktivitas aktual merupakan fokus yang diinginkan dari analisis pekerjaan. Aktivitas pekerjaan yang diinginkan sering digunakan sebagai dasar untuk membuat kriteria seleksi yang berhubungan dengan pekerjaan. Analisis pekerjaan dapat menunjukkan kepada pewawancara menilai kecocokan antara pelamar dengan pekerjaan secara lebih baik, dan memungkinkan pelamar memutuskan apakah mereka benar-benar tertarik.

Evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan sering merupakan langkah awal dalam mengevaluasi pekerjaan untuk tujuan pengupahan. Analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan dalam cara memungkinkan evaluasi terhadap pekerjaan berharga sebagai bagian dari sistem administrasi pengupahan. Sebagian besar metode untuk evaluasi pekerjaan membutuhkan informasi isi pekerjaan, tanggung jawab, pertanggungjawaban, hubungan pelaporan, dan faktor-faktor lain yang dipertimbangkan dalam penentuan tingkat upah. Dengan demikian, adalah penting untuk mendapatkan informasi akurat yang berhubungan dengan pekerjaan. Tingkat gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama tetap merupakan tujuan dalam sistem administrasi pengupahan yang sebenarnya, dan informasi akurat mengenai pekerjaan yang dilaksanakan adalah penting. Evaluasi pekerjaan, yang merupakan dasar bagi skala gaji, haruslah terkait erat dengan analisis pekerjaan yang berisi daftar aktivitas pekerjaan kunci yang akhirnya diberi imbalan. Mendasarkan evaluasi atas informasi analisis pekerjaan membantu meyakinkan bahwa evaluasi tersebut berkaitan dengan pekerjaan.

### **3. TAHAP-TAHAP ANALISIS PEKERJAAN**

Suatu sistem analisis pekerjaan haruslah dinamik. Sejalan dengan perubahan pekerjaan-pekerjaan, manajer sumber daya manusia haruslah secara otomatis merevisi analisis pekerjaan. Sebagai contoh jika seorang sekretaris mengganti mesin ketiknya dengan pengolah kata (word processor), deskripsi pekerjaan haruslah ditulis ulang (rewritten) dan perubahan itu bisa saja membuat pekerja berhak atas gaji yang lebih tinggi. Jika seorang

pekerja meningkatkan tanggung jawab pengawasannya tetapi tetap pada pekerjaan yang sama maka analisis pekerjaan yang baru haruslah dilaksanakan. Spesifikasi pekerjaan yang telah direvisi mungkin saja menganjurkan bidang-bidang yang membutuhkan pelatihan dari pemangku jabatan. Semua analisis pekerjaan haruslah ditelaah dan jika perlu, direvisi secara teratur. Sebagai tambahan manajer dan karyawan haruslah didorong untuk meminta analisis pekerjaan yang baru apabila mereka merasa telah terjadi perubahan signifikan dalam sebuah pekerjaan.

Prosedur analisis pekerjaan haruslah memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat, dapat diandalkan, dan lengkap. Berbagai jenis data dapat memberikan informasi mengenai pekerjaan sehingga sistem analisis pekerjaan haruslah menentukan bentuk data yang akan dikumpulkan dan orang-orang yang bertanggungjawab untuk mengumpulkannya. Analisis mengumpulkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum meneliti pekerjaan, analisis mempelajari organisasi, tujuan, desain, masukan (orang-orang, bahan baku, prosedur), dan keluaran (produk atau jasa). Analisis juga meninjau perusahaan, industri, dan laporan pemerintah mengenai pekerjaan yang dianalisis. Gambar 3 menggambarkan tahap-tahap analisis pekerjaan.

Setelah pemahaman umum mengenai organisasi dan pekerjaan diperoleh, maka langkah-langkah selanjutnya adalah:

1. Menentukan pekerjaan yang akan dianalisis
2. Membuat koefisien analisis pekerjaan
3. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

### ***Penentuan pekerjaan yang akan di analisis.***

Seleksi pekerjaan yang akan di analisis adalah keputusan pertama dari sejumlah keputusan penting yang harus dibuat. Sebuah pekerjaan mungkin dipilih karena pekerjaan tersebut telah mengalami perubahan yang tidak terdokumentasikan dalam isi pekerjaan, dan fungsi personalia yang tergantung pada dokumentasi yang akurat tidak dapat dijalankan secara tepat. Di bawah kondisi seperti ini, permintaan untuk analisis sebuah pekerjaan mungkin dimulai dengan karyawan, penyelia, atau manajer. Jika karyawan meminta suatu analisis, hal ini biasanya karena tuntutan pekerjaan yang baru belum tercermin dalam perubahan kompensasi. Gaji karyawan, sebagian, didasarkan pada bentuk pekerjaan yang mereka laksanakan. Karena pekerjaan berubah, kompensasi yang tepat untuk pekerjaan mungkin juga berubah. Penyelia dan manajer dapat pula meminta analisis untuk menentukan kompensasi yang tepat, tetapi mereka juga tertarik dalam dokumentasi secara formal perubahan-perubahan dalam rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk pekerjaan.

Analisis menentukan setiap pekerjaan yang berbeda di dalam organisasi sebelum mereka mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan. Di dalam perusahaan yang kecil proses ini biasanya sederhana karena hanya sedikit pekerjaan yang tidak tercakup. Di dalam perusahaan besar, analisis mungkin harus membuat daftar-daftar pekerjaan mulai dari catatan gaji, bagan organisasi, atau diskusi dengan pekerja atau pengawas. Jika analisis pekerjaan telah pernah dilakukan sebelumnya, maka analisis dapat menggunakan catatan sebelumnya untuk menentukan jumlah pekerjaan di dalam perusahaan.

### ***Pembuatan Koesioner.***

Untuk meneliti pekerjaan, analis membuat daftar atau koesioner yang terkadang disebut jadwal analisis pekerjaan. Terlepas dari sebutan itu, koesioner ini mengumpulkan informasi pekerjaan secara beragam. Koesioner membongkar tugas, tanggung jawab, kemampuan manusianya, dan standar kinerja pekerjaan yang diselidiki. Penting untuk menggunakan koesioner yang sama pada pekerjaan yang serupa. Ar.alis menginginkan perbedaan dalam informasi pekerjaan untuk memperlihatkan perbedaan dalam pekerjaan-pekerjaan, bukannya perbedaan dalam pertanyaan yang ditanyakan. Keseragaman sangat sulit untuk dipertahankan di dalam organisasi yang besar. Pada saat seorang analis meneliti pekerjaan-pekerjaan yang serupa di dalam departemen yang berbeda, hanya koesioner yang seragam yang kemungkinan memberikan data yang berguna.

### ***Pengumpulan data***

Tidak ada cara yang terbaik untuk mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Analis haruslah mengevaluasi pengorbanan antara waktu, biaya dan akurasi yang berkaitan dengan setiap teknik. Manakala analis telah menentukan pengorbanan mana yang paling penting, maka mereka menggunakan wawancara, koesioner, catatan harian karyawan di beberapa kombinasi teknik ini.

## **4. ASPEK-ASPEK PEKERJAAN YANG DIANALISIS**

Untuk menyediakan berbagai manfaat tersebut diatas, analisis pekerjaan dapat memberikan beberapa aspek pekerjaan.

Aspek-aspek pekerjaan yang dapat dianalisis meliputi:

- Keluaran pekerjaan
- Aktivitas/tugas yang dilakukan
- Kemampuan/kompetensi
- Struktur imbalan/balas jasa

### ***Keluaran pekerjaan.***

Mengukur keluaran pekerjaan (*work output*) adalah penting dalam mendesain pekerjaan, menentukan persyaratan penyusunan staf, menetapkan standar dan tujuan kinerja, dan mengevaluasi nilai pekerjaan. Pada umumnya, keluaran pekerjaan yang khusus lebih mudah ditentukan dan diukur pada pekerjaan yang berlaku dimana tugas individu mengarah kepada hasil yang dapat diamati. Contohnya adalah pekerjaan produksi, posisi penjualan, pekerjaan pemrograman komputer, dan posisi administratif dan klerikal. Di sini, perekayasa pekerjaan membutuhkan adanya penelitian pada keluaran yang berhubungan dengan sistem kerja yang lebih besar, perlengkapan, aliran kerja dan bahan baku, pola gerak dan waktu, dan seterusnya. Pada profesi manajerial dan teknis, keluaran khusus tersebut jauh lebih sulit untuk ditentukan dan pengukuran menjadi lebih subyektif. Perhatian berpaling kepada upaya yang dicurahkan dibandingkan pada hasil, dan kontribusi individu pada produk dan jasa terjalin dengan pekerjaan orang lainnya. Dalam pekerjaan seperti ini pemusatan pada pengukuran keluaran tertentu dapat menghasilkan adanya pandangan sempit terhadap pekerjaan. Semakin banyak jenis indikator keluaran adalah perlu untuk mendapatkan dan menyempurnakan pandangan atas pekerjaan.

### *Aktivitas/tugas yang dilaksanakan.*

Bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan sering sama pentingnya dengan apa yang, dicapainya. Mengetahui aktivitas atau tugas yang membentuk suatu pekerjaan akan berharga untuk tujuan peancangan pekerjaan dan struktur organisasi, mendefinisikan persyaratan pekerjaan dan jalur karir, menentukan keperluan pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan kelebihan suksesi manajemen, serta perencanaan dan tinjauan kinerja.

Pada level manajerial yang lebih tinggi, profesional, dan pekerjaan teknis, analisis umumnya terfokus pada aktivitas pelaporan, yaitu perilaku yang dapat dirasakan. Sangat sulit untuk meneliti perilaku aktual karena sampel apapun memang seperti itu, dan prosedur pengumpulan data membuktikan persepsi seseorang tentang perilaku aktual itu. Pekerjaan menganalisis seperti yang seharusnya dilaksanakan atau direncanakan untuk dilaksanakan di dalam sebuah organisasi mungkin merupakan pendekatan praktis, tetapi kualitas pertimbangan subyektif yang diperlukan dapat ditingkatkan dengan memusatkannya pertama-tama pada perilaku aktual. Deskripsi pekerjaan yang mengatakan apa yang harus dilaksanakan oleh seseorang tidak akan berarti kecuali jika deskripsi pekerjaan tersebut mewakili secara akurat pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Hampir sebagian besar teknik analisis pekerjaan terfokus pada aktivitas pelaporan-khususnya pada perilaku yang dapat dilihat sebagai dasar untuk definisi yang lebih lanjut dari perilaku masa depan yang diinginkan ataupun aktivitas di

waktu mendatang yang direncanakan.

### ***Kompetensi.***

Data kemampuan menangkap pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki untuk kinerja yang memuaskan. Kemampuan ini mendasari perilaku yang terjadi pada pekerjaan. Sering perlu untuk mengetahui apa keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Informasi mengenai kemampuan dinamakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, menetapkan jalur karir, merencanakan desain organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan, dan kadangkala membuat evaluasi pekerjaan. Dikarenakan kompetensi sulit untuk ditentukan dengan ukuran yang obyektif perusahaan bergantung pada pendidikan sebagai indikator. Pendidikan mungkin relevan, tetapi hanya mewakili keahlian, pengetahuan, atau kemampuan tertentu yang ditunjukkan berkaitan dengan keluaran atau perilaku pada pekerjaan. Pendidikan hanya merupakan pengganti yang lebih subyektif dari aspek pengalaman dan keahlian aktual, kemampuan, dan pengetahuan.

Analisis pekerjaan normalnya mencari untuk menentukan kompetensi yang diperlukan dengan mengartikan perilaku yang dibutuhkan. Sebagai contoh, pengetikan naskah dapat diartikan sebagai suatu kompetensi yang menunjukkan “kemampuan untuk mengetik naskah.” Tentu saja, kompetensi umum ini mencakup sejumlah subkomponen yang dapat dianalisis lebih lanjut sebagai pertimbangan yang perlu dan tepat dalam penerapan yang diberikan.

### ***Struktur balas jasa.***

Sistem evaluasi pekerjaan digunakan dalam administrasi gaji khususnya mempertimbangkan beberapa faktor yang termasuk dalam kategori di atas, seperti keluaran, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Di antara faktor-faktor tambahan yang sering digunakan, dan dengan demikian merupakan pokok persoalan bagi analisis pekerjaan dalam mendukung pelaksanaan pengupahan, adalah hubungan pelaporan, jumlah bawahan yang melapor secara langsung, dan aset atau pengendalian anggaran. Hal-hal ini langsung dapat diukur dan ditentukan, meskipun terdapat pertanyaan apakah hal-hal tersebut merupakan faktor yang paling tepat untuk digunakan dalam mengevaluasi nilai pekerjaan.

## **5. TEKNIK ANALISIS PEKERJAAN**

Berbagai teknik tersedia untuk menggambarkan pekerjaan, meskipun teknik-teknik tersebut sangat berbeda dalam asumsi yang mereka buat mengenai pekerjaan, dalam luas cakupannya, dan akurasinya. Beberapa di antaranya berorientasi pada pekerjaan dan yang lainnya berorientasi pada karyawan/pekerja, tetapi setiap teknik tersebut memiliki keunggulan dan kelemahannya tersendiri.

Untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan membutuhkan pemilihan teknik yang akan digunakan. Ruang lingkup teknik yang ada terbatas pada: mewawancarai pemegang jabatan maupun manajer, mengirimkan beberapa jenis kuesioner, atau langsung mengamati pekerjaan yang dilaksanakan dengan beberapa cara. Tidak ada satupun

dari cara tersebut yang terbaik pada semua situasi, dari setiapnya memiliki keunggulan dan kelemahan. Teknik/metode yang paling tepat untuk setiap situasi akan tergantung pada sejumlah faktor, seperti bentuk pekerjaan yang sedang dianalisis, sumber daya yang tersedia untuk pelaksanaan analisis pekerjaan, dan ukuran organisasi.

Jika digunakan dengan benar, setiap teknik ini memungkinkan pengembangan akan pemahaman yang mendalam atas isi dan persyaratan sebuah posisi. Untuk tujuan eksposisi, berbagai teknik tersebut disajikan secara terpisah, tetapi dalam praktiknya beberapa teknik tersebut digunakan untuk saling melengkapi satu sama lain sehingga hasil akhirnya mewakili gambaran yang valid dan komprehensif dari pekerjaan, tanggung jawab, dan perilaku. Dalam menelaah teknik yang digunakan, penting untuk diingat bahwa tujuan analisis pekerjaan adalah penyusunan sebuah pernyataan yang akurat dan sejelas mungkin mengenai bentuk pekerjaan, perilaku yang dibutuhkan dari pemegang jabatan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan karakteristik yang diperlukan untuk kinerja yang efektif. Teknik-teknik pengumpulan informasi analisis pekerjaan yang dapat dipergunakan meliputi :

1. Observasi
2. Wawancara
3. Kuesioner
  - a. Kuesioner disesuaikan
  - b. Kuesioner lengkap
  - c. Kuesioner analisis posisi
4. Catatan harian karyawan

## ***Observasi***

Barangkali teknik yang paling nyata dan terang-terangan dalam analisis pekerjaan adalah mengobservasi orang-orang yang melaksanakan pekerjaan. Sangat mungkin mempelajari banyak hal yang berkaitan dengan apa yang dituntut pekerjaan dari pemegang jabatan dengan mengamati secara cermat individu yang melaksanakan tugas yang tercakup dalam pekerjaannya. Observasi sesungguhnya adalah teknik yang berguna untuk analisis pekerjaan dan membentuk bagian yang terpadu dari beberapa program analisis pekerjaan. “teknik observasi ini mengasumsikan bahwa pekerjaan relatif statik, sehingga tetap konstan sepanjang waktu dan tidak banyak berubah oleh pemangku jabatan yang berbeda atau situasi yang berbeda. Teknik observasi pekerjaan adalah akurat untuk pekerjaan yang membutuhkan kerja manual, standarized, aktivitas bersiklus pendek, dan pelaksanaan pekerjaan cocok dengan pekerjaan yang akan dipelajari oleh analis.

Observasi biasanya lambat, mahal, dan kemungkinan tidak begitu akurat dibandingkan metode yang lain. Akurasiya kemungkinan rendah karena analis mungkin kehilangan aktivitas reguler yang terjadi. Tetapi, dalam beberapa situasi observasi ini lebih disukai. Jika analis mendapatkan data melalui teknik lain, observasi dapat merupakan konfirmasi atau untuk menghilangkan keragu-raguan. Hambatan bahasa juga menjadi penyebab digunakannya observasi, khususnya bagi pekerja berbahasa asing.

Teknik observasi ini bukannya tidak memiliki beberapa kelemahan. Beberapa kelemahan ini dapat diatasi dengan

perancangan dan penerapannya secara hati-hati; yang lainnya merupakan kelemahan yang melekat pada teknik ini sehingga tidak dapat dihindari. Terdapat dua faktor dalam kategori masalah yang dapat dihindari. Pertama adalah perlunya beberapa metode yang sistematis dan standar dalam pencatatan observasi analisis pekerjaan. Tanpa ini, analisis pekerjaan melalui observasi akan menjadi sangat aneh dan amat sulit untuk membuat analisis pekerjaan yang dapat diperbandingkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dan dari satu analisis ke analisis yang lain. Kedua adalah perlunya mengamati secara sistematis pelaksanaan dan sejumlah pemegang jabatan yang berbeda. Tujuan analisis pekerjaan adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan, bukan untuk menilai pelaksanaan dari pemegang jabatan. Semakin besar ruang gerak yang dimungkinkan pekerjaan bagi pemangku jabatan maka semakin penting untuk mengamati berbagai pemegang jabatan.

Sementara problem-problem seperti ini dapat diatasi lewat perencanaan dan implementasi yang hati-hati, terdapat beberapa masalah yang inheren pada teknik ini sehingga tidak dapat dihindari, Pertama, adanya kehadiran pengamat dapat mengubah perilaku pemegang jabatan. Hasilnya mungkin merupakan analisis dari pekerjaan “seperti yang dilaksanakan pada saat kehadiran analisis pekerjaan,” daripada sebuah analisis pekerjaan seperti yang sesungguhnya dilaksanakan sehari-hari.

Menggunakan pengamat untuk mengumpulkan informasi dapat menciptakan situasi yang tidak realistis karena karyawan dapat berperilaku berbeda ketika mereka mengetahui bahwa mereka sedang diamati. Kesulitan ini biasanya akan semakin

besar manakala mereka mengetahui bahwa hasil pengamatan akan digunakan untuk menentukan tingkat upah. Karyawan yang berharap tmtuk menaikkan tingkat gaji mereka ke tingkat yang lebih tinggi mungkin akan menambahkan jumlah waktu yang diperlukan untuk membuat pekerjaan mereka kelihatan sulit.

Kedua, teknik ini tidaklah praktis dan dapat dipergunakan pada semua jenis pekerjaan. Nilai observasi cenderung menjadi sangat tinggi untuk pekerjaan yang komponen-komponennya terutama bersifat fisik daripada yang bersifat mental dan pada pekerjaan yang siklus waktunya relatif pendek. Jika persyaratan pekerjaan terutama bersifat mental (seperti insinyur, penulis, dan desainer), hanya sedikit perilaku yang jelas yang dapat diamati dan dicatat oleh analis pekerjaan. Demikian pula, jika siklus waktu pekerjaan adalah panjang, bahkan meskipun pekerjaannya terutama bersifat fisik, analisis pekerjaan mungkin membutuhkan waktu berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun untuk mendapatkan gabungan gambaran seluruh persyaratan pekerjaan (sebagai contoh, pekerja dalam pembangunan turbin pembangkit tenaga listrik mungkin bekerja selama berbulan-bulan atau bahkan tahunan). Dalam situasi seperti ini, observasi jelas tidaklah mencukupi dan disarankan.

**Analisis Pekerjaan Fungsional.** Teknik ini merupakan teknik khusus yang juga menggunakan observasi. Teknik ini memerlukan analis yang terlatih untuk menganalisis aktivitas pekerjaan. Analis dapat mengamati perilaku aktual atau mewawancarai pemegang jabatan dengan menggunakan prosedur standar untuk membuat definisi dan persyaratan pekerjaan yang lengkap. Teknik ini menggolongkan pekerjaan ke dalam

rencana-rencana yang ditentukan, membuat jenjang karir, membuat rencana pelatihan, konseling kejuruan, dan membentuk persyaratan pekerjaan untuk penempatan kepegawaian. Teknik ini telah lama digunakan pada banyak pekerjaan di berbagai industri di Amerika. Tetapi teknik ini baru akhir-akhir ini saja diterapkan pada pekerjaan manajerial, profesional, dan teknis dan tetap dapat diaplikasikan pada level yang lebih rendah.

Analisis pekerjaan fungsional tergantung pada penentuan analisis terhadap tujuan organisasi dan apa yang perlu dilakukan dalam pekerjaan yang diteliti untuk mencapainya. Setiap pekerjaan digambarkan kaitannya terhadap tiga fungsi mendasar: data, orang, dan hal-hal lainnya. Setiap dimensi fungsional diberi kode yang berhubungan dengan tingkat kompleksitasnya dan dirangking tingkat signifikansinya.

Metodologinya mudah untuk diperbarui dan diaplikasikan pada berbagai pekerjaan. Tetapi teknik ini cenderung mahal disebabkan perlunya analisis yang terlatih dan tidak begitu dapat diterapkan pula pada posisi manajerial dan profesional.

### ***Wawancara***

Sejumlah besar informasi dapat diperoleh melalui wawancara pemegang jabatan, baik secara individu maupun dalam kelompok kecil, berkenaan dengan persyaratan perilaku dari posisi mereka dan karakteristik pribadi yang perlu untuk kinerja yang efektif. Wawancara memiliki kelebihan karena waktu analisis jauh lebih ekonomis dibandingkan melalui observasi, khususnya dalam kasus pekerjaan yang siklus waktunya relatif

panjang. Wawancara juga lebih akurat dan bermanfaat dalam menganalisis pekerjaan yang memiliki komponen mental yang signifikan. Wawancara merupakan cara yang paling lazim digunakan untuk pembuatan tugas, kewajiban, dan perilaku yang perlu untuk aktivitas yang terstandarisasi maupun tidak terstandarisasi, dan juga untuk pekerjaan fisik maupun mental. Pekerja dapat melaporkan aktivitas dan perilaku yang sering tidak diamati, seperti aktivitas yang terjadi sepanjang jangka waktu yang lama. Lagipula, karena pekerja mengalami sendiri pekerjaan tersebut, pekerja dapat melaporkan informasi yang tidak didapatkan analisis dari sumber yang lain. Kegunaan dan validitas wawancara tergantung pada : (1) penggunaan metode sistematis untuk memperoleh dan mencatat informasi mengenai pekerjaan; (2) memastikan bahwa sampel yang memadai dari pemegang jabatan telah diwawancarai untuk memberikan gambaran yang relatif lengkap dan obyektif mengenai persyaratan pekerjaan. Kesuksesan teknik ini tergantung pula pada kualitas tanggapan-kemampuan pemegang jabatan untuk memberikan informasi pekerjaan yang akurat, spesifik, dan berarti. Yang juga berkaitan adalah keahlian pewawancara dalam mendapatkan dan menafsirkan informasi yang dibutuhkan.

### ***Kuesioner***

Cara yang menyenangkan untuk mendapatkan informasi analisis pekerjaan adalah dengan meminta karyawan atau penyelia mereka untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu pekerjaan dengan cara menjawab sebuah kuesioner. Sebuah kuesioner dapat disesuaikan secara khusus terhadap

aktivitas organisasi, atau dari kuesioner terbitan (published questionnaire) yang berisi daftar pertanyaan standar.

Berbagai variasi kuesioner dan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh pemegang jabatan telah dirancang dan dipergunakan dalam analisis pekerjaan. Kuesioner dan daftar pertanyaan seperti itu memiliki kelebihan khusus yang merupakan kekuatan utamanya. Pertama, teknik ini memberikan informasi yang standar dalam jawaban terhadap serangkaian pertanyaan yang tetap mengenai pekerjaan. Standardisasi ini sangat memungkinkan kemampuan pemegang jabatan untuk: (1) mengumpulkan tanggapan dari sejumlah besar pemegang jabatan; (2) membandingkan pekerjaan berbeda dengan yang lain atas dasar seperangkat karakteristik atau dimensi yang umum (common). Kedua, waktu analisis relatif lebih ekonomis.

Kuesioner dan daftar pertanyaan tentu memiliki kelemahan. Biasanya, teknik ini tidak memiliki fleksibilitas wawancara untuk memeriksa aspek khusus pekerjaan, dan teknik ini tidak memiliki kekayaan deskripsi yang hanya tersedia melalui observasi tangan pertama terhadap pelaksanaan pekerjaan. Teknik ini juga merupakan subyek distorsi oleh individu dan mengisi kuesioner dan daftar pertanyaan.

### ***Kuesioner disesuaikan***

Salah satu daya tarik kuesioner standar adalah kemudahan untuk memutakhirkan informasi pekerjaan dengan menggunakan alat-alat atas dasar yang berkelanjutan. Daya tarik lainnya adalah hasilnya yang berbentuk kuantitatif. Kegunaan kuesioner

yang diterbitkan diperluas dalam penggunaan daftar aktifitas yang disesuaikan. Dengan metode ini, sebuah kuesioner daftar aktivitas dirancang sesuai dengan tipe aktivitas yang dilaksanakan di dalam sebuah organisasi dan membantu aplikasi tertentu yang diinginkan. Meskipun kuesioner yang dirancang sesuai dengan situasi sebuah organisasi cenderung mahal, kuesioner ini memiliki kelebihan dalam keterinciannya menyangkut berbagai aspek pekerjaan dalam situasi khusus/terlentu.

### *Kuesioner lengkap.*

*Sebuah* kuesioner tentunya diharapkan dapat memenuhi semua aplikasi dari informasi analisis pekerjaan, mudah untuk diperbarui, dan analisis dengan waktu dan biaya yang minimal serta mencakup klasifikasi yang luas dari berbagai posisi di dalam organisasi. Kuesioner yang lengkap seperti ini belum dapat dibuat, tetapi dipandang mungkin dan ekonomis dalam mendapatkan informasi pekerjaan. Teknik atau alat ini haruslah mencakup daftar aktifitas dan pertanyaan naratif. Kategori hal-hal yang dicakup antara lain:

- Karakteristik pekerjaan faktual jumlah atau ukuran proyek, jumlah bawahan, hubungan pelaporan, tanggung jawab anggaran atau aset, mesin dan peralatan yang dinamakan, dll.
- Keluaran-keluaran atau indikator dari produk atau jasa yang dihasilkan dari pekerjaan
- Aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan, beserta jumlah waktu dari skala tingkat kepentingannya.

- Sikap-persepsi responden terhadap berbagai karakteristik dari pekerjaan dan desain jabatan.
- Kompetensi-keahlian khusus dari persyaratan pengetahuan yang tidak tercermin dalam pernyataan aktivitas.

Pada intinya, kuesioner ini merupakan kombinasi dari kuesioner yang disesuaikan dengan yang mungkin dibutuhkan untuk berbagai tujuan di dalam sebuah organisasi. Sumber daya yang cukup dari upaya yang sungguh-sungguh diberikan terhadap evaluasi pekerjaan dan memutakhirkan deskripsi pekerjaan tuituk tujuan tersebut seperti juga menentukan kebutuhan pelatihan, peramalan kebutuhan staf pegawai, dan pembuatan seleksi yang berorientasi isi dan penempatan alat-alat. Dan karena analisis pekerjaan ini terpecah-pecah maka analisis ini tidak selalu konsisten dan lengkap.

### ***Catatan Harian Karyawan***

Karyawan secara periodik meringkas-tugas-tugas dari aktivitas mereka di dalam catatan harian (*logs*). Jika pemasukan ke catatan tersebut dibuat mencakup seluruh siklus pekerjaan, catatan harian ini terbukti cukup akurat. Bahkan boleh jadi merupakan satu-satunya cara yang mungkin untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Laporan aktivitas yang tepat tidak hanya berisi informasi yang jauh lebih terinci dibanding bila direkonstruksi melalui ingatan, tetapi juga cenderung menekankan masalah tertentu yang terjadi dan perasaan kepuasan pribadi atau frustrasi. Catatan waktu atau catatan harian karyawan (*employee logsdiary*) akan sangat berguna dalam membantu pemegang jabatan untuk menganalisis kemana waktu meraka sesungguhnya digunakan dan aktivitas apa yang sesungguhnya

mereka lakukan setiap hari. Analisis haruslah melihat catatan harian dari mentabulasikan jenis aktivitas dan waktu yang dicurahkan untuk aktivitas tersebut. Dalam beberapa kasus, analis menemukan kejadian yang mencerminkan jalannya/perilaku pekerjaan kunci. Perilaku ini kemudian diubah kedalam berbagai dimensi (dengan gambaran perilaku yang “diinginkan” dan “tidak diinginkan”). Teknik ini memiliki manfaat nyata karena bersifat empirik, memiliki struktur metodologis, dari masih tetap berkaitan erat dengan pekerjaan. Teknik ini tentu saja membutuhkan tingkat kedisiplinan dari komitmen atas keikutsertaan individu, tetapi teknik ini memiliki potensi memberikan catatan empirik yang tinggi mengenai perilaku pekerjaan. Hasilnya sebagian besar data pengamatan, tetapi biasanya cukup terperinci.

## 6. KRITERIA TEKNIS ANALISIS PEKERJAAN

Proses analisis pekerjaan, baik itu konvensional maupun kuantitatif, melibatkan pertimbangan (*judgment*) yang sangat tinggi. Analisis membandingkan teknik analisis pekerjaan, khususnya yang menyangkut:

- Keandalan
- Validitas
- Kemampuserimaan
- Daya guna

### ***Keandalan.***

Keandalan (reliability) adalah konsistensi hasil yang diperoleh. Penilaian bobot kerja dan kualifikasi haruslah

sama tidak peduli siapa yang terlibat (penyelia, pemegang jabatan, analis, konsultan) dan metode yang digunakan. Analisis pekerjaan konvensional tidaklah selalu memberikan kemungkinan untuk keandalan analisis formal karena output yang tidak terstruktur dan naratif.

Informasi analisis pekerjaan yang konsisten (dapat diandalkan) tidak harus berarti bahwa informasi tersebut akurat, komprehensif, atau bebas dari bias. Untuk menemukan bahwa hasil yang diperoleh akurat, maka validitas teknik perlu dipertimbangkan.

### ***Validitas.***

Mengukur validitas (validity) analisis pekerjaan adalah sulit karena hampir tidak ada cara yang menunjukkan di mana hasil merupakan gambaran akurat pekerjaan. Barangkali pendekatan yang paling menjanjikan adalah memeriksa konvergensi hasil di antara berbagai sumber pekerjaan (analis, pemegang jabatan, penyelia) dan berbagai teknik.

### ***Kemampuserimaan***

Kemampuserimaan hasil analisis pekerjaan oleh karyawan dan manajer tetaplah merupakan pengujian kritis. Tidak peduli seberapa baik sistem manajemen sumberdaya manusia lainnya dilaksanakan, jika pemegang jabatan tidak puas dengan data awal yang dikumpulkan dan dalam proses pengumpulannya, mereka kemungkinan tidak akan merasa hasilnya pantas secara internal.

Analisis pekerjaan tradisional tidaklah selalu diterima baik oleh pihak-pihak yang terlibat karena potensinya terhadap

subyektivitas. Meskipun demikian, kemampooterimaan teknik analisis kuantitatif juga memiliki beberapa kelemahan meliputi:

- Pemahaman karyawan/manajer. Metode statistik yang digunakan sulit untuk dimengerti sehingga banyak manajer yang tidak mampu menyampaikan hasilnya kepada karyawan. Akibatnya, iklim antagonistik berkembang dan kredibilitas sistem memburuk.
- Data berorientasi pada perilaku vs. Data ruang lingkup. Menghilangkan data ruang lingkup (contohnya: besarnya anggaran, total gaji, kontribusi pada tujuan organisasional) menyebabkan manajer merasa bahwa kuesioner tidak secara akurat menganalisis pekerjaan mereka.
- Faktor-faktor abstrak dan mendua. Bentuk data yang dikumpulkan (contohnya: analisis kelemahan dan kekuatan bawahan dirasa menjadi sangat abstrak dan mendua/bias). Hasil-hasil yang didapat dianggap sangat subyektif dan terbuka terhadap interpretasi pribadi.

### ***Daya guna.***

Daya guna perlu dipertimbangkan daya guna teknik analisis pekerjaan menurut tujuan analisis. Jika ada kebutuhan untuk keseragaman data pekerjaan pada beberapa lokasi, apa teknik tersebut menyediakannya? Dapatkah teknik tersebut memberikan bukti struktur gaji yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat didokumentasikan? Apakah pekerjaan yang sangat tidak kentara dari keunikan pekerjaan terhadap organisasi

dinilai secara memadai? Apakah orang-orang yang pekerjaannya dianalisis telah yakin bahwa teknik yang dipergunakan telah secara wajar menggambarkan pekerjaan mereka? Tantangan analisis pekerjaan ini memberikan kriteria untuk menimbang daya guna sebuah teknik analisis.

## **7. DESKRIPSI PEKERJAAN**

Setiap pekerjaan adalah berbeda, masing-masing menuntut pengalaman dan pengetahuan yang berbeda pula. Sebelum memulai menganalisis tipe karyawan seperti apa yang dibutuhkan, paling tidak harus melihat apa yang dituntut dari setiap pekerjaan didalam organisasi.

Hasil yang pertama dan langsung diperoleh dari proses analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan. Deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya.

Sebagaimana ditunjukkan oleh judul, dokumen ini pada dasarnya adalah bersifat deskriptif dan merupakan suatu catatan atas fakta pekerjaan yang ada dan berkaitan. Fakta ini harus disusun dalam suatu cara agar dapat dipergunakan. Urutan yang disusun adalah:

1. Identifikasi pekerjaan
2. Uraian singkat tentang pekerjaan
3. Tugas yang dilaksanakan
4. Pengawasan yang diberikan dan diterima

5. Hubungan dengan pekerjaan lain
6. Mesin, alat, dan bahan
7. Kondisi kerja
8. Definisi dan istilah yang tidak biasa
9. Penjelasan yang menambah dan memperjelas hal di atas  
(Flippo, 1996)

## **BAB V ORGANISASI**

Dalam bab V materi yang akan disajikan adalah sebagai berikut :

- 1. Beberapa pendapat tentang organisasi.**
- 2. Pengertian Iklim Organisasi.**

### **1. BEBERAPA PENDAPAT TENTANG ORGANISASI.**

Selama masa hidupnya orang lebih banyak berada dalam saling berhubungan dengan orang lain daripada menyendiri. Pada dasarnya orang tidak mampu hidup sendiri, hampir sebagian besar tujuannya hanya dapat terpenuhi apabila yang bersangkutan berhubungan dengan orang lain.

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari sub-sistem atau bagian-bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Aktivitas ini bukanlah merupakan suatu kegiatan yang temporer atau sesaat saja, akan tetapi merupakan kegiatan yang memiliki pola atau urutan yang dilakukan secara relatif teratur dan berulang-ulang.

Organisasi sering diartikan sebagai kelompok yang secara bersama-sama ingin mencapai suatu tujuan yang sama. Handoko (2000:6) mendefinisikan organisasi sebagai suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan suatu struktur atau pola hubungan-hubungan kerja dari orang-orang dalam suatu kelompok kerja. Artinya, organisasi juga merupakan kumpulan dari peranan, hubungan

dan tanggung jawab yang jelas dan tetap, paling tidak

Hicks dalam Sutarto (1998:2) berpendapat bahwa hampir setiap orang dipengaruhi secara mendalam oleh kelompok. Melibatkan diri dalam beberapa macam kelompok atau organisasi menempatkan kedudukan penting dari kehidupan kebanyakan orang. Artinya, banyak keuntungan dapat diperoleh dari penyempurnaan hubungan antara individu-individu dan kelompok. Sebagai contoh, berhasilnya suatu usaha sering tergantung dari produktivitas perilaku para individu dalam kelompok kerja. Juga seseorang pengusaha harus membagi keberhasilannya dengan para pelanggan, para pemberi sumber dana, material, satuan organisasi pemerintah dan masyarakat umum.

Anthony (1995:1) menjelaskan bahwa organisasi merupakan suatu kelompok manusia yang berinteraksi melakukan berbagai kegiatan secara koordinasi untuk mencapai tujuan, dimana pada dasarnya bahwa individu tidak dapat mencapai tujuan secara sendiri-sendiri. Artinya tujuan organisasi dapat dicapai melalui tatanan/manajemen yang dilakukan terhadap sejumlah orang sebagai pelaksana pekerjaan-pekerjaan organisasi.

Organisasi memperoleh sumber daya dan menggunakannya secara efisien dan efektif dalam suatu aturan yang telah disepakati bersama, untuk itu perlu adanya penataan pembagian kerja, struktur pola hubungan kerja antara sekelompok orang-orang yang memegang posisi untuk bekerja sama secara teratur guna mencapai tujuan tertentu.

Pengertian organisasi seperti yang dikemukakan oleh beberapa tokoh dibawah ini (Sutarto, 1998:22-23):

Organisasi adalah proses penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok-kelompok harus melakukan dengan bakat-bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas-tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia.

Jadi organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas-aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan-hubungan. Hubungan-hubungan yang dilakukan orang-orang tersebut dalam keterkaitannya dengan aktivitas kerja.

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama, organisasi merupakan bantuan bagi manajemen. Ini mencakup kewajiban-kewajiban merancang satuan-satuan organisasi pejabat yang harus melakukan pekerjaan, menentukan fungsi-fungsi mereka dan merinci hubungan-hubungan yang harus ada diantara satuan-satuan dan orang-orang. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya adalah cara kerja manajemen.

Berdasarkan beberapa pengertian tentang organisasi yang telah dikemukakan sebelumnya bahwasanya hakekat dari organisasi itu adalah manusia dan kerjasama dalam suatu struktur organisasi yang menciptakan pembagian tugas dan jabatan serta meletakkan batas-batas kebebasan seseorang dalam organisasi. Untuk itu Handoko (2000:5) mengatakan bahwa “pengakuan” terhadap pentingnya satuan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa sumberdaya manusia merupakan

unsur yang vital bagi pencapaian tujuan organisasi, maka pemanfaatan sebagai fungsi dan kegiatan personalia secara efektif dan bijak dapat mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Hicks dan Gullet (1996:204) menjelaskan perkembangan teori-teori organisasi secara garis besarnya dapat dikembangkan dalam 3 fase, yaitu:

- ***Teori Klasik***

Konsep klasik telah berlangsung dan berkembang dalam tiga jalur, dikenal dengan teori birokrasi, teori administrasi dan teori manajemen ilmiah. Pada dasarnya teori klasik menekankan pada rasionalitas struktur dan berbagai spesialisasi, selain itu juga paham klasik memandang pekerja sebagai manusia ekonomi (*economic man*) atau dianggap manusia yang bekerja tersebut semata-mata didorong oleh rangsangan ekonomi.

- ***Teori Neoklasik***

Teori ini memandang bahwa organisasi sebagai pengelompokan orang-orang dengan tujuan umum.

Perubahan atas teori klasik tidak lain adalah merubah asumsi dasar. Pada neoklasik asumsi yang digunakan mencakup aspek-aspek psikologis dan sosial dari pekerja, dan hendaknya pekerja individu dan pekerja kelompok haruslah ditegaskan.

3 pandangan yang mendasar bagi teori neoklasik yaitu:

2.1. Manusia berbeda, setiap orang adalah unik, masing-masing telah membawa pendirian sesuai situasi kerjanya, kepercayaan dan cita-cita kehidupan seperti pengetahuan tertentu, teknik sosial dan logika.

2.2. Penekanannya terhadap aspek-aspek sosial dan

kelompok kerja, tanggapan manusia mengenai dirinya dan lingkungan di sekitarnya tergantung pada kelompoknya, sehingga organisasi informal menjadi perhatian mereka, menurut neoklasik kelompok kerja telah memberikan pengaruhnya pada motivasi dan produktivitas.

- 2.3. Manajemen yang partisipatif untuk mengambil keputusan agar selalu berbincang-bincang terlebih dahulu dengan bawahan, karena keputusan yang akan diambil dapat mempengaruhi mereka, maka bawahan diajak berfikir dalam pengambilan keputusan.

- ***Teori Modern***

Perkembangan lebih lanjut dari teori organisasi adalah lahirnya teori modern yang kadang-kadang disebut dengan teori analisis sistem organisasi. Teori ini mengembangkan semua unsur organisasi pada umumnya dan kepraktisan komponen-komponennya :

- 1.1. Organisasi, adalah sebagai suatu sistem yang terdiri dari 5 bagian pokok yaitu: input, proses, output, arus balik dan lingkungan yang menyangkut manusia umumnya meliputi semua jenis sistem biologis, fisik yang berhubungan dengan tingkah laku manusia.
- 1.2. Kedinamisan, penekanannya adalah pada proses yang dinamis dengan interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi.
- 1.3. Multi level dan multidimensional, teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi. Dengan mengenali masalah-masalah pada setiap

tingkat, berarti memberikan kesempatan pada setiap tingkatan untuk memecahkan masalah sendiri, sehingga terdapat keseimbangan umum pada setiap tingkat.

- 1.4. Multimotivasi, teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan. Dengan demikian secara lebih luas organisasi diharapkan untuk hidup, karena para pesertanya berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuan dengan baik.
- 1.5. Multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari variabel bidang studi, ilmu kemasyarakatan, teori administrasi, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset, antropologi budaya, sosiologi dan beberapa bidang lainnya yang dapat memberikan sumbangan kepada ilmu manajemen dan organisasi.

Gagasan tentang organisasi berasal dari kenyataan bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya seorang diri. Individu terutama dalam masyarakat modern, merasa bahwa ia kurang mampu dan tidak berdaya bila harus memenuhi kebutuhan dasarnya. Baru setelah beberapa orang mengkoordinasikan usaha secara bersama, mereka lebih banyak berhasil daripada kalau melakukannya sendiri-sendiri. Organisasi terbesar yakni masyarakat memungkinkan anggotanya memenuhi kebutuhan mereka melalui koordinasi kegiatan dari banyak individu. Dengan demikian salah satu gagasan dasar konsep organisasi usaha saling mambantu (Schein, 1992:14).

Organisasi dapat dikatakan sesuatu yang bersifat konkrit, dapat dirasakan eksistensinya baik oleh individu yang berada didalam organisasi itu sendiri maupun yang berada di masyarakat (Soenyoto,1994:3). Organisasi dapat pula dilihat sebagai suatu sistem dimana anggota-anggotanya memiliki kesamaan tujuan dan perilaku untuk mencapainya.

Organisasi dibentuk karena organisasi dapat mencapai masalah sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh perorangan. Dengan konsep ini dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Adanya dua orang atau lebih;
2. Adanya maksud untuk bekerja sama;
3. Adanya pengaturan hubungan;
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai.

Batasan mengenai organisasi oleh Miles seperti yang dikutip oleh Gomes(1977:9): ”...an organization is nothing more than a collection people grouped is envirnment into marketable goods or service”. Artinya organisasi tidak lebih dari sekelompok orang yang berkumpul bersama sekitar suatu teknologi yang dipergunakan untuk mengubah input-input dari lingkungan menjadi barang atau jasa yang dapat dipasarkan.

Dari gambar 2.1 tampak bahwa suatu organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitar organisasi. Lingkungan merupakan sumber pasokan input-input bagi organisasi dan sebagai penerima output-output dari organisasi.

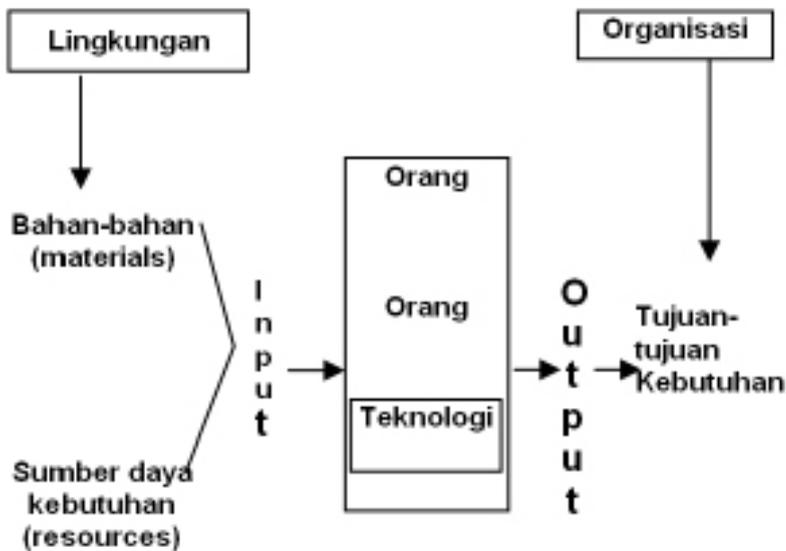
Unsur manusia didalam organisasi seperti tampak pada skema, memiliki kedudukan yang strategis karena manusialah yang bisa mengetahui input-input apa yang perlu diambil

dari lingkungan dan bagaimana cara memperolehnya, teknologi dan cara yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input-input menjadi output yang memenuhi keinginan pasar atau lingkungannya.

Secara sederhana definisi tersebut dapat digambarkan melalui skema berikut :

**Gambar 1.1 :**

**Hubungan Antara Organisasi Dan Lingkungan**



*Sumber : Gomes (1997:25).*

Jadi dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yakni organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai-nilai tertentu (Gomes,1997:25).

Dengan demikian organisasi tidak akan terlepas dari lingkungan dimana organisasi itu berada dan manusianya yang merupakan pusat dari organisasi itu sendiri.

## **2. PENGERTIAN IKLIM ORGANISASI**

Iklim organisasi disebut juga suasana organisasi adalah serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja dalam lingkungan tersebut dan diperlihatkan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka (Timpe,1999:4). Bahwa lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi pendorong bagi para karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Suasana organisasi telah diukur dari berbagai dimensi, termasuk tingkat struktur, sentralisasi pengambilan keputusan, keterbukaan versus sifat mempertahankan diri, serta pengakuan dan umpan balik.

Kenyataan telah memperlihatkan bahwa suatu iklim organisasi atau lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong kinerja karyawan yang paling produktif. Pada waktu penerimaan pegawai selama wawancara kontak psikologis telah terbentuk, beberapa diantaranya realistis dan beberapa diantaranya tidak. Didalam interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan karyawan terus membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini pada akhirnya berpengaruh dalam tingkat kinerja.

Iklim organisasi ditentukan berdasarkan enam dimensi yaitu:

- tanggung jawab
- keseragaman
- semangat kelompok
- penghargaan
- standar
- kejelasan organisasi (Timpe,1999:6),

Selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. *Tanggung-Jawab*

Kewajiban seseorang untuk melaksanakan tugas atau fungsi organisasi. Setiap orang dalam suatu organisasi mempunyai tanggung jawab karena setiap orang mempunyai jabatan dan fungsi. Dan ini berhubungan dengan perasaan seseorang tentang pekerjaan yang dilakukannya (Handoko,2000:99). Jadi, tanggung jawab adalah kewajiban seseorang bawahan yang diberi tugas oleh atasannya untuk melakukan sesuatu yang diinginkan atasannya tersebut.

Bila karyawan diberi tanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan, mereka lebih bertanggung jawab atas hasilnya. Para karyawan harus mempunyai ketiga tahap manajemen perkerjaan: perencanaan (apa yang harus dikerjakan), pelaksanaan (pekerjaan) dan pengendalian kinerja menurut standar yang telah ditetapkan. Sementara manajer pemegang tanggung jawab akhir dalam perencanaan dan pengendalian, membiarkan para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tidak ada alasan bahwa para karyawan tidak

boleh memiliki beberapa tanggung jawab untuk merencanakan dengan tepat bagaimana dan kapan pekerjaan tersebut harus dilaksanakan sepanjang pelaksanaannya berada didalam petunjuk yang telah ditetapkan manajemen. Demikian juga para karyawan harus mempunyai cukup pengetahuan untuk menilai apakah mereka telah melakukan pekerjaannya sesuai standar manajemen.

Akhirnya, penting untuk memastikan bahwa para karyawan diberitahu secara teratur bagaimana hasil pekerjaan mereka. Akan lebih baik bila karyawan mengetahui kinerja mereka secara langsung dan teratur dari manajemen daripada memberi mereka laporan atau evaluasi. Meskipun pesannya mungkin tidak selalu jelas, para karyawan tertentu yang harus bersikap ramah mendapatkan umpan-balik seketika dalam bentuk saran dari pembina, yaitu dari orang yang memberikan penilaian terakhir.

## 2. *Keseragaman*

Keseragaman atau koordinasi merupakan proses penginterasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah pada suatu organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara efisien. Tanpa koordinasi satuan-satuan akan kehilangan pegangan/peranan, sehingga mereka akan mengejar kepentingan sendiri-sendiri.

Ketergantungan diantara satuan-satuan organisasi sebagai berikut:

- 2.1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependence*), bila dalam melaksanakan tugas-tugas harian tidak saling tergantung tetapi tergantung

untuk satu hasil akhir.

- 2.2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependence*), dimana satuan kerja harus melakukan pekerjaan lebih dari satuan kerja yang lainnya.
- 2.3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), saling memberi dan menerima antar satuan kerja.

### 3. *Semangat Kelompok*

Strauss & Staylesm (1981 : 231) menyatakan bahwa hubungan atasan dan bawahan tidaklah terjadi didalam suatu vakum. Manusia termasuk kedalam kelompok-kelompok, dan kelompok-kelompok ini amat mempengaruhi harapan, keinginan dan tingkah laku mereka.

Tingkat semangat kelompok dapat dianggap suatu ukuran loyalitas bawahan kepada atasan. Perasaan-perasaan positif diantara karyawan-karyawan memberikan lebih banyak waktu untuk pekerjaan yang dihadapi, karena para karyawan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melindungi diri mereka sendiri. Manajemen dapat menentukan irama sebagai berikut :

1. Mendorong para bawahan untuk mengutarakan perasaan, keraguan dan perhatian;
2. Bersikap mendorong terhadap perasaan bawahan;
3. Jelas dalam alasan-alasan permintaan dan keputusan;
4. Mencari penyebab-penyebab masalah, bukan kambing hitam;
5. Menetapkan kejujuran sebagai suatu standar yang tidak

dapat dikompromikan;

#### 6. Mempercayai para karyawan.

Menerapkan rasa saling percaya yang lebih besar diantara karyawan mungkin akan mengurangi kebutuhan akan strategi-strategi lain untuk memperbaiki suasana organisasi. Saling percaya adalah suatu faktor motivasi yang kuat dan tidak adanya kepercayaan sering mengurangi kinerja karyawan.

Setiap metode motivasi yang dibahas diatas tepat dalam sebuah kasus yang berbeda. Penekanan pemerikayaan jabatan adalah kepada sifat-sifat intrinsik pekerjaan, sementara manajemen melalui sasaran berhubungan dengan hasil-hasil akhir dari pekerjaan. Sebaliknya, dorongan positif bertalian dengan faktor-faktor yang bersifat ekstrinsik dari pekerjaan. Manajemen dapat mendiagnosis faktor-faktor yang merintang motivasi karyawan, manajemen mungkin dapat memilih strategi yang tepat untuk mendorong perbaikan kinerja karyawan.

#### 4. *Penghargaan*

David J. Cheriington dan B. Jackson Wixom, Jr., (Timpe, 1999:100) menyatakan bahwa para karyawan yang percaya bahwa usaha-usaha mereka meinmbulkan kinerja dan yang mengantisipasi penghargaan-penghargaan penting bagi prestasi mereka menjadi produktif dan tetap produktif bila panghargaan memenuhi harapan mereka.

Pencarian cara-cara untuk memotivasi para karyawan sekarang telah membawa para manajer ke banyak arah. Sebagian besar karyawan melihat kembali dengan alat-alat lama dan menemukan bahwa dengan sedikit perbaikan mereka masih menjadi motivator yang berharga. Banyak perusahaan

menyadari bahwa mengakui para karyawan dari pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik masih memberikan pengaruh ampuh terhadap produktivitas.

Para manajer yang sangat berhasil dalam menggunakan pengakuan sebagai alat memotivasi telah mendesain dan melaksanakan program-program dengan seksama yang sesuai dengan teori-teori motivasi modern.

Masalah-masalah seperti kemangkiran, keluarnya karyawan ketidakpuasan kerja dan rendahnya produktivitas telah membuat banyak administrator berkonsultasi dengan para ahli teori motivasi untuk mencari jawaban-jawabannya. Meskipun demikian, ahli-ahli teori tersebut lebih sering tidak mendorong daripada membantu. Cara para ahli teori menggambarkan perilaku manusia kadang-kadang menimbulkan kebingungan model-model kompleks sulit diterapkan di lingkungan kerja. Melihat dari dekat semua teori motivasi, mengungkapkan prinsip perilaku manusia yang umum dan sederhana: orang berbuat atas dorongan atau penghargaan terhadap mereka karena malakukannya.

## 5. *Standar*

Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif, seperti standar. Yang dimaksud disini adalah standar kerja. Standar kinerja ditetapkan dengan pengalaman dan kematangan karyawan, para karyawan merasa bangga dengan kinerja mereka, sehingga bisa mencapai kepuasan kerja yang diharapkan. Agar bisa terjadi persaingan yang sehat diantara para karyawan, pimpinan menetapkan sasaran-sasaran kerja yang menantang. Adanya perasaan nyaman dan aman untuk bekerja, tanpa adanya

tekanan dari pimpinan, akan terjadi iklim organisasi

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun non-finansial. Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk berprestasi, karena karyawan yang puas dalam bekerja belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Namun paling tidak masalah kepuasan kerja perlu mendapat perhatian yang serius oleh para pengelola organisasi.

Standar atau tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap karyawan berbeda standar kepuasannya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya adalah kedisiplinan, moral kerja karyawan serta rendahnya *turn over*.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi faktor-faktor antara lain:

1. Balas jasa yang adil dan layak.
2. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian.
3. Berat ringannya pekerjaan.
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan.
6. Sikap pemimpin dan kepemimpinannya.
7. Sifat pekerjaan (monoton atau tidak).

Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud bila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

#### 6. *Kejelasan Organisasi*

Iklm organisasi dapat juga diukur dari dimensi kualitatif, seperti kejelasan organisasi. Sebagai gambaran, beberapa pertanyaan dapat digunakan untuk mengundang komentar-komentar para karyawan, misalnya:

1. Anda mengetahui apa yang diharapkan dari Anda?
2. Apakah penugasan-penugasan kerja terstruktur dengan logis?
3. Apakah produktivitas terganggu karena perencanaan yang buruk?

Menurut pendapat Timpe (1999:6) bahwa apabila standar dipandang begitu lemah dan bila kejelasan organisasi rendah, suatu program Manajemen yang Berdasarkan Sasaran (MBS) mungkin dapat mengatasinya. Manajemen berdasarkan sasaran meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari para karyawan, memperoleh komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran-sasaran tersebut terpenuhi. Tanpa kecuali setiap sistem Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) membuka selubung kekacauan yang ada yang menutupi isi pekerjaan dan tanggung gugat manajemen. Kekacauan ini harus dihilangkan sebelum melangkah ke tahap berikutnya atau ke tingkat manajemen yang lain. Masalah dapat dihilangkan dengan lebih efektif dengan ancaman “setingkat demi setingkat” dengan alasan berikut: jika ada kekacauan

organisasi di puncaknya—katakanlah di tingkat yang tertinggi—kekacauan ini akan terurai titik demi titik pada saat manajer mendelegasikan wewenang setingkat demi setingkat akan memungkinkan kekacauan dihilangkan pada tingkat yang lebih tinggi sebelum kekacauan ini menyebar ke seluruh organisasi melalui proses delegasi.



Dalam bab VI materi yang disajikan adalah sebagai berikut:

1. **Beberapa pendapat tentang kepemimpinan.**
2. **Evolusi Teori Kepemimpinan.**
3. **Model kepemimpinan pengambilan keputusan normative.**
4. **Teori-teori kepemimpinan baru**
5. **Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.**

### **1. BEBERAPA PENDAPAT TENTANG KEPEMIMPINAN.**

Kepemimpinan menurut Handoko (2003:294) adalah, “kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran”. Sedangkan menurut Stoner,dkk (1996:161) mendefinisikan kepemimpinan sebagai, “Proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok”. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan.

Menurut Daft (2003:50) kepemimpinan didefinisikan sebagai, “kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Dari definisi kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya

untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter dimasa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Lews, *et al*, 2004). Para pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan para pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan.

Efektifitas pemimpin dalam menghadapi aktifitas organisasi sekarang ini sangat ditentukan oleh kualitas hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi, namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai patner bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Karena itu keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta ataupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan akan sangat ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal.

Yukl (1989), mengatakan bahwa *leadership* (kepemimpinan)

adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota group yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi. Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional. Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional menurut Bass dalam Hem (2002 : 9) adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang *mutually exclusitve*. Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkan kedua gaya tersebut pada suatu waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsur kecenderungan, baik itu kecenderungan untuk mengarah pada gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan merupakan salah satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen, sehingga berbagai definisi disampaikan oleh para praktisi organisasi maupun para pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan menurut Johns (1996) didefinisikan sebagai pengaruh agar pribadi individu mengusahakan pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional. Sedangkan kepemimpinan menurut (Luthans, 1981) didefinisikan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok

mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Definisi lain dari kepemimpinan juga disampaikan oleh Sosik (1997) sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok. Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan.

Sedangkan menurut Stoner (1995), kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut terdapat 3 implikasi penting, yakni

- (1) Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut). Bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan akan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana.
- (2) Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung.
- (3) Kepemimpinan yang menggunakan pengaruh.

Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan-tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Para pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Kuhnert dalam Bass, 1994).

Para pemimpin harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya sejalan dengan berbagai perubahan aturan main (*rule of the game*) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi dan semua hal tersebut adalah munculnya kebutuhan akan kepemimpinan baru dalam *style* (berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin), dan *skill* (berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat bekerja secara efektif) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat (Luthans, 1995). Apabila *Style*, *activities* dan *skill* yang dilakukan dengan tepat, pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang.

Para peneliti selalu memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri-sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yuki, 1989) Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan, Stogdill (1974) menyimpulkan, bahwa sebagian besar definisi kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep. Sebagai akibatnya, kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Hughes, Ginnet, and Curphy, 1999). Meskipun demikian, terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi

kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Roach and Behling, 1984).

Baik secara eksplisit maupun implisit, sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi (Yukl, 1989). Beberapa diantaranya adalah Neihoff (1990), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi; Meyer (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi; Takala (1998), yang mengatakan bahwa kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen; Sosik (1997), yang mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan sumber proses, aktivitas, pengaruh, dan perubahan kelompok; dan Pfeffer (1977), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Lalu bagaimanakah agar proses mempengaruhi kelompok kearah tujuan yang ditetapkan (kepemimpinan) itu dapat dibedakan secara efektif? Menurut Ichikawa (1993), agar seorang pemimpin dapat mengarahkan organisasi (individu atau kelompok yang ada didalam organisasi) secara efektif, maka seorang pemimpin tersebut harus memahami:

- (4) Kesesuaian sasaran atau tujuan kelompok dengan sasaran atau tuntutan organisasi.
- (5) Lingkungan eksternal kelompok atau organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi
- (6) Karakteristik individu atau kelompok untuk menentukan bentuk dan intensitas pengaruhannya, dan yang tidak kalah penting.

- (7) Bagaimana penerimaan bawahan terhadap kepemimpinannya
- (8) Meskipun sampai saat ini belum dapat dicapai suatu *grand theory of leadership*, tetapi telah terjadi kemajuan yang berkelanjutan dalam mengembangkan pemahaman secara baik terhadap karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor-faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu dalam kepemimpinan (Yukl, 1989).

## **2. EVOLUSI TEORI KEPEMIMPINAN**

### **Kerangka Awal Teori Kepemimpinan**

Kerangka teoritis yang paling awal dalam studi ilmiah kepemimpinan adalah pendekatan karakteristik pemimpin. Dan perspektif ini, peneliti memusatkan perhatiannya pada penentuan atribut yang membedakan pemimpin dan bawahannya atau pemimpin efektif dan pemimpin yang tidak efektif. Kedua, perkembangan signifikan dalam teori kepemimpinan adalah pendekatan perilaku. Para peneliti yang tertarik dalam perilaku pemimpin memfokuskan perhatiannya pada uji-coba untuk menemukan gaya kepemimpinan yang efektif dalam semua situasi (Steers, Porter, and Bigley, 1996).

#### ***1. Pendekatan Karakteristik Pemimpin***

Analisis ilmiah kepemimpinan dimulai dengan memfokuskan pada pemimpin itu sendiri. Secara lebih spesifik, awal konsentrasi pendekatannya pada atribut fisik, mental, dan sosial yang nampak untuk membedakan pemimpin dan bawahannya. Teori karakteristik

kepemimpinan didasarkan pada asumsi bahwa seseorang yang disebut pemimpin memiliki keunggulan karakteristik tertentu yang tidak dimiliki oleh orang lain. Berdasarkan perspektif ini, para peneliti membuat hipotesis bahwa pemimpin dapat dibedakan dan bawahan berdasarkan pada keunggulan atribut pribadinya seperti kecerdasan, energi, daya ingat, intuisi, dan daya persuasif yang lebih unggul dan tidak dimiliki oleh orang lain.

Sejumlah besar studi karakteristik yang telah dilakukan sepanjang dekade tahun 1930an, dan 1940an secara umum dilakukan secara sederhana, baik secara teoritis maupun metodologis. Contoh, proses penjelasan keterkaitan karakteristik terhadap berbagai hasil yang pada dasarnya tidak tepat. Kemudian, penggunaan prosedur penelitian yang utama adalah analisis korelasi. Hal ini, dapat dikatakan bahwa para peneliti dalam memandang signifikansi keterkaitan antara karakteristik pemimpin dan berbagai indikator kesuksesannya terlalu sederhana (Steers, Porter, and Bigley, 1996).

Sebagian besar hasil dan penelitian ini ditinjau ulang oleh Stogdill (1984) yang menguji lebih dari seratus studi empiris tentang atribut pemimpin yang mencakup 27 karakteristik, dan berpendapat bahwa usaha penelitian karakteristik adalah sesuatu yang mengecewakan, karena, sejumlah atribut yang diuji oleh para peneliti hanyalah tingginya kecerdasan yang nampak membedakan pemimpin dan bawahannya dengan tingkat konsistensi yang minimal. Berdasarkan dari semua itu, maka konklusinya adalah semua penelitian itu hanya menunjukkan bahwa pemimpin hanya

sedikit lebih cerdas dan pandai daripada individu lainnya.

Semenjak karakteristik nilai analitis dan perspektif yang kecil, para peneliti kepemimpinan menggeser tekanan penelitiannya dalam akhir dekade tahun 1940an dan awal tahun 1950an dan karakteristik pemimpin ke perilaku pemimpin sebagai dasar analisisnya. Konsekuensinya, teori karakteristik pemimpin mengalami keterpurukan dalam tahun tersebut, meskipun tidak mati (Steers, Porter, and Bigley, 1996). Bahkan, investigasi karakteristik pemimpin telah menjadi semakin produktif karena para peneliti telah membangun teori yang lebih tepat, menggunakan ukuran karakteristik yang lebih baik (karakteristik yang lebih relevan), dan menggunakan data longitudinal (Yuld, 1994). Akibatnya, berbagai atribut personal seperti tingkat energi dan kedewasaan emosi saat ini telah dikaitkan pada keefektifan kepemimpinan (Bass, 1990). Dan karakteristik dihubungkan dengan sosialisasi atau pembelajaran pola motivasional, seperti kebutuhan kekuasaan (*the need for power*) dan kebutuhan berprestasi (*the need for achievement*), secara empiris telah dihubungkan dengan keefektifan manajer (McClelland, 1975; McClelland and Boyatzis, 1982; McClelland and Bumpham, 1976). Di samping itu, tipe keterampilan yang berbeda (keterampilan interpersonal, keterampilan teknis, dan keterampilan kognitif) tampak menjadi relevan untuk kesuksesan manajerial, serta karakteristik tampak menjadi suatu hal yang penting dalam kerangka kepemimpinan karismatik dan transformasional (Bass, 1990).

## **2. Pendekatan Perilaku Pemimpin**

Sampai dengan akhir tahun dekade 1940an, tampak kegagalan pendekatan karakteristik untuk mempelajari kepemimpinan, dan sejak saat itu para peneliti mengadopsi fokus baru dalam kegiatannya sepanjang dekade tahun 1950an. Para peneliti mulai konsentrasi pada perilaku pemimpin sebagai variabel penjelasan (*explanatory variable*). Pendekatan ini membandingkan antara perilaku pemimpin yang efektif dan yang tidak efektif.

Dua proyek penelitian utama melakukan investigasi perilaku pemimpin dalam waktu yang bersamaan. Satu penelitian dilakukan oleh Ohio State University di bawah pengarahannya Stogdill, Fleishman, Hemphill, dan koleganya. Sedangkan yang satunya lagi dilakukan oleh University of Michigan di bawah pengarahannya Likert dan koleganya. Kedua proyek tersebut menghasilkan konklusi yang sama yaitu perilaku kepemimpinan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kategori. Satu kategori berisi perilaku yang berkaitan dengan hubungan interpersonal, dan kategori yang lain berisi perilaku yang berkaitan dengan penyelesaian tugas.

### *1) Studi Kepemimpinan Ohio State University*

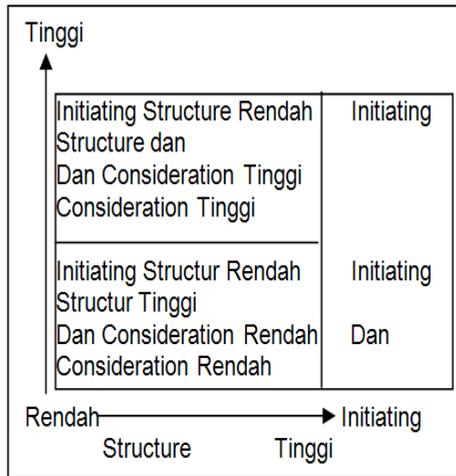
Program Ohio State University dilaksanakan dalam akhir dekade tahun 1940an. Diawali dengan peneliti membangun kuesioner yang dapat digunakan oleh bawahan untuk menggambarkan perilaku atasan langsungnya. Untuk membangun instrument ini, para peneliti mengkompilasi kurang lebih 1800 contoh perilaku kepemimpinan.

Kemudian dari jumlah tersebut dikurangi menjadi 150 item yang tampak sebagai contoh yang baik dan paling penting. Item ini digunakan dalam kuesioner yang diatur secara berbeda untuk sampel personil militer dan sipil. Bawahan berdasarkan kuesioner tersebut memberikan tanggapan terhadap perilaku atasan langsungnya dalam batasan dua kategori dasar yaitu konsiderasi (*consideration*) dan struktur inisiatif (*initiating structure*).

Konsiderasi (*consideration*) didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang pemimpin menunjukkan perhatiannya, bertindak dalam gaya yang ramah, dan memberikan dukungan kepada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini melakukan hubungan dengan bawahannya berdasarkan saling percaya, dan mereka menghormati ide serta perasaan karyawannya.

Struktur inisiatif (*initiating structure*) didefinisikan sebagai tingkat sejauh mana seorang pemimpin mengorganisasikan dan menyusun pekerjaannya sendiri serta pekerjaan bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini cenderung mengarahkan kepada kelompok melalui perencanaan aktivitas, penemuan tugas, penjadwalan dan penetapan batas akhir penyelesaian pekerjaan/ tugas.

Studi ini menghasilkan arah pengembangan dan beberapa kuesioner, dua diantara kuesioner yang paling penting adalah kuesioner deskripsi perilaku pemimpin (*Leader Behavior Description Questionnaire /LBDQ*) dan kuesioner deskripsi perilaku supervisor (*Supervisory Behavior Description Questionnaire /SBDQ*).



Gambar 1

*Perilaku Kepemimpinan Hasil Penelitian Universitas Ohio*

Sumber : James S.F. Stoner dan R. Edward Freeman Withelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan dalam Hadari (2003)

## 2) Studi Kepemimpinan University of Michigan

Studi Michigan meneliti hubungan antara perilaku pemimpin dan kinerja kelompok. Para manajer diklasifikasikan dalam dua kriteria yaitu relatif efektif dan tidak efektif berdasarkan pada berbagai ukuran sasaran kinerja kelompok. Memperbandingkan manajer yang efektif dengan yang tidak efektif, studi Michigan menemukan bahwa para manajer ini dapat dibedakan satu sama lain ke dalam dua dimensi perilaku pemimpin (Likert, 1961, 1967). Dimensi itu sama dengan yang ditemukan dalam studi Ohio State yang diberi nama perilaku orientasi hubungan (*relationship-oriented*) dan orientasi tugas (*task-oriented*).

Perilaku *relationship-oriented* menunjukkan perilaku seperti bertindak akrab terhadap bawahannya, menunjukkan penghargaan atas kontribusi bawahannya, mengakui apa yang dicapai bawahannya, dan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku *relationship-oriented* ini adalah sama dengan dimensi *consideration* dalam studi Ohio State University. Sedangkan perilaku *task-oriented* menunjukkan pada perilaku seperti perencanaan dan penjadwalan kerja, mengkoordinasikan aktivitas bawahan, menyediakan *supplies* serta perlengkapan, dan bantuan teknis yang diperlukan. Kategori ini, sama dengan dimensi yang disebut *initiating structure* oleh para peneliti Ohio State.

### 3) *Evaluasi Terhadap Pendekatan Perilaku Pemimpin*

Banyak usaha memasukkan pekerjaan dalam kategori orientasi tugas (atau struktur inisiatif dan orientasi hubungan (atau konsiderasi) perilaku pemimpin telah dihasilkan oleh para peneliti menggunakan pendekatan Ohio State. Secara empiris dukungan untuk dampak dan dimensi perilaku kepemimpinan konsiderasi (*consideration*) dan struktur inisiatif (*initiating structure*) tidak terlalu kuat. Bawahan cenderung lebih puas bila pemimpin berperilaku konsiderasi (*consideration*) (Fleishman and Harris, 1962).

Program riset memberikan terlalu sedikit perhatian terhadap dampak situasi pada perilaku kepemimpinan dan/atau keefektifan pemimpin. Meskipun interaksi antara pemimpin dan bawahannya dipertimbangkan secara hati-

hati, perbedaan situasi yang mungkin mempengaruhi keefektifan pemimpin tidak cukup diuji. Perbedaan situasi, atau *contingencies*, baru ditekankan dalam penelitian pada awal tahun 1960.

## **Teori Kepemimpinan Situasional**

Setelah pendekatan karakteristik dan perilaku gagal sebagai teori untuk memahami kompleksitas kepemimpinan, perhatian beralih pada aspek situasional kepemimpinan. Para peneliti memandang situasi sebagai variabel yang dapat dimasukkan dalam karakteristik dan perilaku pemimpin untuk menjadikannya efektif didalam kelompok kerjanya atau di dalam konteks organisasional. Beberapa pendekatan *contingency* pada kepemimpinan dapat diidentifikasi. Tiga diantaranya adalah sebagai berikut : (1) Fiedler's *contingency model*, (2) House's *path-goal theory*, dan (3) Vroom, Yetton, and Jago's *normative decision model of leadership*.

### **1. Model Kemungkinan Fiedler's (Fiedler's Contingency Model)**

Teori kemungkinan kepemimpinan merupakan teori kepemimpinan yang berdasar pada anggapan bahwa kepemimpinan seseorang ditentukan oleh berbagai faktor situasional dan saling bergantung satu sama lainnya (Nimran, 1997). Model kemungkinan menyeluruh yang pertama untuk kepemimpinan dikembangkan oleh Fred Fiedler yang mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif tergantung pada pandangan yang tepat antara gaya interaksi dan si pemimpin dan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi

memberikan kendali dan pengaruh pada si pemimpin.

Fiedler (1964, 1967) dan koleganya pertama kali mengembangkan model kepemimpinan situasional secara jelas. Teorinya berisi 3 tipe variabel:

- (1) Variabel orientasi pemimpin yang juga disebut *least preferred coworker (LPC)*.
- (2) Variabel kompleksitas situasi, yang juga disebut *situation favorability*
- (3) Variabel berbagai kriteria hasil kinerja kelompok atau keefektifan.

Fiedler berpendapat bahwa kinerja kelompok tergantung pada interaksi dan *leader orientation* dan *situation favorability*.

*Leader orientation*, Fiedler (1964, 1967) membedakan dua dasar orientasi pemimpin: (1) orientasi hubungan (pusat perhatiannya pada orang), dan (2) orientasi tugas (Jusat perhatiannya pada penyelesaian tugas sebagai sesuatu yang paling penting). Teknik operasional yang dikembangkan oleh Fiedler untuk mengukur orientasi kepemimpinan patut diperhatikan. Orientasi kepemimpinan diukur dengan skala LPC (misalnya: akrab-tidak akrab, dapat dipercaya-tidak dapat dipercaya, dapat bekerjasama-tidak dapat bekerjasama). Skor LPC adalah jumlah dan penilaian pada semua skala tersebut. Skor LPC yang tinggi mengindikasikan *relationship-oriented leader*, sedangkan bila skor LPC nya rendah mengidentifikasikan *task-oriented leader*.

*Situation favorability*. Keefektifan atau kinerja kelompok tergantung pada interaksi antara skor LPC pemimpin dan *situation favorability*. Fiedler mendefinisikan *favorability* sebagai situasi tingkat pengendalian yang dapat dilakukan pemimpin terhadap

bawahannya. *Favorability* dalam batasan 3 aspek situasi kerja:

- (1) *Leader-member relation*. Menunjukkan tingkat loyalitas, kepercayaan, dan rasa hormat yang dimiliki bawahan terhadap pemimpinnya;
- (2) *Task structure*. Menunjukkan sejauh mana hubungan tugas dan tujuan dapat dispesifikasikan, permasalahan dapat diatasi dengan prosedur, keputusan yang baik dapat dibuktikan, dan seterusnya. Semakin terstruktur tugas, semakin mudah bagi pemimpin menjelaskan kepada anggota kelompok bagaimana melaksanakan tugas tersebut.
- (3) *Position power*. Menunjukkan tingkat wewenang yang dimiliki pemimpin untuk mengevaluasi kinerja bawahannya dan untuk mengatur *reward* dan *panishment*. Semakin besar *reward* dan *panishment* yang dapat digunakan oleh pemimpin, semakin besar pengaruh yang dimiliki pemimpin.

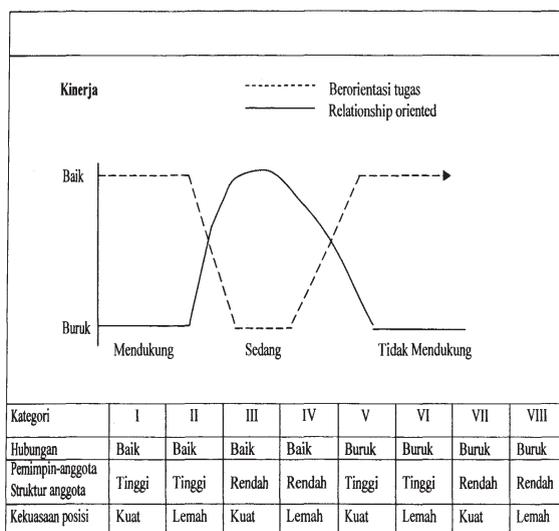
Kombinasi dari ketiga faktor tersebut, menentukan tingkat pengendalian pemimpin terhadap situasi kerja. Perbedaan dan ketiga faktor ini, menghasilkan 8 situasi kepemimpinan (Gambar 2.2). Gambar tersebut menunjukkan bahwa *leader-member relation* adalah baik pada situasi 1 sampai dengan 4 atau buruk pada situasi 5 sampai dengan 8; *task structure* diklasifikasikan tinggi pada situasi 1, 2, 5, 6 atau rendah pada situasi 3, 4, 7, 8; dan *leader position power* dinilai kuat pada situasi 1, 3, 5, 7 atau lemah pada posisi 2, 4, 6, 8.

Situasi yang *favorableness* dan sudut pandang pemimpin, adalah tinggi dalam situasi 1 (saat *leader-member relation* baik,

saat *task structure* tinggi, dan saat *position power*-nya kuat) dan rendah dalam situasi 8 (saat *leader-member relation* buruk, saat *task structure* rendah, dan saat *position power* nya lemah). Situasi 1 menunjukkan pemimpin dalam posisi superior untuk mempengaruhi kelompok, dan sebaliknya pada situasi 8.

Mengkombinasikan *situation favorableness* dengan skor LPC, Fiedler melakukan pengujian korelasi antara skor LPC dan kinerja kelompok pada setiap situasi. Hasil analisisnya menunjukkan bahwa pemimpin dengan LPC yang rendah (*task-oriented*) akan lebih efektif dalam memfasilitasi kinerja kelompok bila situasinya berada pada posisi *highly favorable* atau *highly unfavorable* (berada di salah satu ujung kontinum yang tampak pada gambar 2.2). Mengacu pada pendapat Fiedler, jika situasinya adalah *highly favorable* (setiap orang di dalamnya menerima tugas yang jelas, dan pemimpin memiliki power), maka kelompok tersebut hanya membutuhkan seseorang untuk mengarahkannya (dalam hal ini pemimpin dengan LPC yang rendah). Sedangkan, jika situasinya adalah *highly unfavorable*, maka kelompok tersebut memerlukan pemimpin dengan LPC yang rendah untuk mengimbangi power dan kelompok dan memberikan pengarahan dalam lingkungan tugas yang ambigu.

Pemimpin dengan LPC Yang tinggi akan lebih efektif dalam memfasilitasi kinerja kelompok bila situasinya *moderately unfavorable* atau *moderately unfavorable* (berada di antara ke dua ujung kotinum).



Gambar 2

*Model Kepemimpinan Fiedler*

Sumber : Mode! Fiedler (dalam Stephen P. Robbins,1998: 48).

**2. Evaluasi Model Fiedler's**

Teori dan penelitian Fiedler, mendapatkan beberapa kritik hingga lebih dari tiga dekade. Beberapa kritik yang paling penting adalah sebagai berikut: (1) Graen *et al.* (1971) berpendapat bahwa penelitian pendukung model tersebut adalah lemah, studi-studi empiris yang dilakukan oleh para peneliti tidak berkaitan dengan pengujian Fiedler.

Di dalam banyak kasus, meskipun korelasinya mungkin dalam arah yang benar, tetapi gagal mencapai signifikansi secara statistik; (2) Skala LPC dikritik sebagai instrumen yang tidak valid untuk mengukur orientasi kepemimpinan atau gaya

(Schriesheim and Kerr, 1977; Schriesheim, Bannister and Money, 1979). Sebagai buktinya, para mahasiswa melihat kenyataan bahwa Fiedler telah mengubah interpretasinya terhadap skor LPC dalam gaya yang sedikit sewenang-wenang. Meskipun para peneliti masih tetap memperdebatkan pengertiannya. Mengacu pada Fiedler's (1978) yang menginterpretasikan bahwa skor LPC mengindikasikan hirarkhi motif pemimpin. Rice's (1978) melakukan *review* riset pada skor LPC berpendapat bahwa data lebih baik sebagai pendukung interpretasi *value-affitude* daripada interpretasi hirarkhi motif orientasi kepemimpinan (Yukl, 1994); (3) pengukuran situasi mendapatkan kritik karena tidak diperlakukan sebagai variabel independen dalam skor LPC pemimpin (Kerr and Harlan, 1973). Di dalam banyak kasus, pemimpin diberikan skor LPC dan *leader-member relation*. Meskipun keduanya mungkin dapat saling mengaburkan penilaian; (4) Di dalam banyak situasi kerja, tugas mungkin dapat diganti oleh pemimpin. Oleh karena itu, tugas tidak secara keseluruhan merupakan independen variabel di dalam model.

Sebagai hasil dan kritik tersebut adalah menurunnya perhatian dan minat pada teori kepemimpinan situasi (*contingency*) dan Fiedler ini. Meskipun demikian, teori ini menjadi pusat ide bahwa dampak pemimpin pada kinerja kelompok tergantung pada sejauh mana daya tahannya terhadap pengaruh dan faktor-faktor *situational contingency*. Walaupun, saat ini banyak pendekatan kepemimpinan yang lebih populer dan mungkin lebih *sophisticated* daripada model Fiedler (pendekatan tersebut terdiri dari variabel-variabel yang lebih relevan, atau mencakup komponen-komponen pengukuran model yang lebih baik), tetapi hampir semuanya mengakui perannya untuk menganalisis

secara sistematis elemen-elemen situasional dalam menentukan penyebab keefektifan pemimpin.

### **Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan House's**

House's (1971; House and Dessler, 1974) mengatakan bahwa teori kepemimpinan *path goal* dibangun secara kuat pada model motivasi kerja harapan/valensi (*expectancy/valency model of work motivation*) dan menekankan pada cara pemimpin dapat memfasilitasi kinerja pelaksanaan tugas dengan menunjukkan kepada bawahan bagaimana kinerja dapat digunakan sebagai instrumen dalam mencapai penghargaan (*reward*) yang diingirikan. Secara lebih spesifik, teori House berpendapat bahwa kepuasan dan kinerja bawahan tergantung pada harapan dan valensinya yang ditentukan oleh perilaku atau gaya pemimpinnya. Selanjutnya, harapan dan valensi bawahan juga dipengaruhi oleh dua variabel situasi (*contingency*) dasar yaitu: karaktersitik bawahan dan karaktersitik lingkungan yang dihadapi oleh bawahan. Kedua variabel situasi ini memoderatkan hubungan antara perilaku pemimpin dan kepuasan serta kinerja bawahan. Hubungan diantara variabel tersebut tampak dalam Gambar 2- 1.

Perilaku pemimpin atau, gaya kepemimpinan. Versi onsinil teori *path-goal* dari House (1971) hanya berisi dua fungsi pemimpin: (1) pemimpin membantu bawahan memahami tipe perilaku yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan *reward*, (2) meningkatkan ketersediaan *reward* untuk bawahan melalui dukungan dan perhatiannya pada kesejahteraan bawahannya.

Didalam teori versi yang baru (House and Dessler, 1974), model *path-goal* mengidentifikasi secara jelas empat tipe perilaku pemimpin:

- (1) *Supportive leadership*. Pemimpin dengan gaya ini menunjukkan perhatiannya pada kesejahteraan dan kebutuhan pribadi bawahannya. Pemimpin ini berusaha untuk mengembangkan kepuasan hubungan interpersonal diantara anggota kelompok dan menciptakan iklim keakraban didalam kelompok kerja. Perilaku kategori ini adalah sama dengan dimensi *consideration* dalam program penelitian ohio state;
- (2) *Directive leadership*. Pemimpin dengan gaya ini menyediakan pedoman spesifik untuk bawahannya melalui penentuan standar kinerja, enjadwalan dan koordinasi pelaksanaan pekerjaan, dan mengatakan kepada bawahannya untuk mengikuti prinsip-prinsip dan peraturan, yang telah ditetapkan. Pemimpin dengan gaya ini membiarkan bawahan mengetahui tentang apa yang diharapkan darinya. Perilaku kategori ini sama dengan dimensi *initiating structure* dalam program penelitian Ohio State;
- (3) *achievement-oriented leadership*. Gaya kepemimpinan ini melibatkan penetapan tujuan yang menantang, mencari perbaikan kinerja, menekankan pada kinerja yang baik (*excellence*), dan menunjukkan kepercayaannya bahwa bawahan akan dapat mencapai kinerja pada tingkat yang tinggi;
- (4) *participative leadership*. Pemimpin dengan gaya

ini mencari pendapat dan saran dan bawahannya serta mengambil informasi ini sebagai salah satu pertimbangannya saat mengambil keputusan.

Harapan dan valensi bawahan. Sebagaimana diindikasikan di atas, komponen sentral dan *House path-goal theory* adalah *expectancy theory of work motivation*. Mengacu pada *expectancy models*, karyawan membuat keputusan secara sadar dan rasional tentang perilaku kerja mereka. Mereka akan memilih tugas yang menarik bagi dirinya dan yakin dapat melaksanakan. Daya tank suatu tugas tergantung pada sejauh mana karyawan berfikir tentang pencapaian tujuan dan tugas tersebut akan mengarahkannya pada hasil yang bernilai bagi dirinya. Pengaruh perilaku pemimpin adalah pada modifikasi persepsi bawahan dalam menghargai nilai hasil yang dapat dicapai dan pada probabilitas untuk mencapainya.

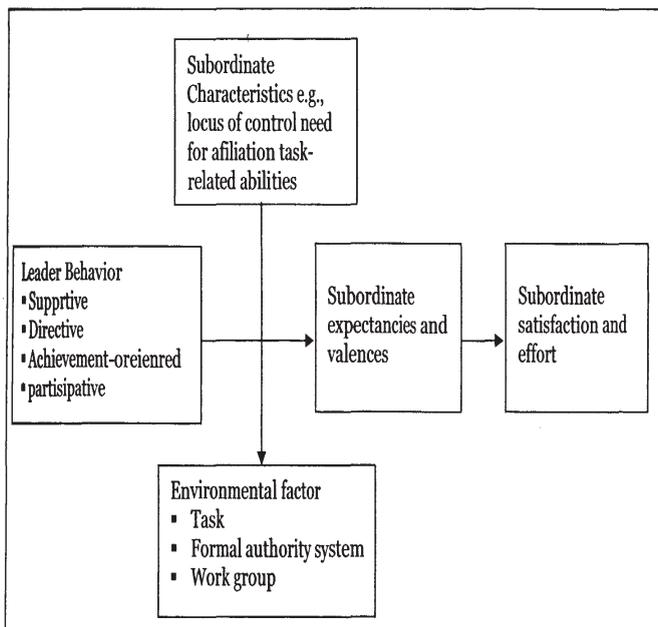
Karakteristik bawahan. Karakteristik bawahan adalah satu set variabel situasi yang mempengaruhi hubungan antara perilaku pemimpin dan variabel hasil berupa kepuasan (*satisfaction*) dan upaya (*effort*) bawahan. Dengan kata lain, karakteristik pribadi karyawan itu sendiri menentukan bagaimana mereka akan bereaksi terhadap perilaku pemimpin. Contoh, karyawan yang memiliki *internal locus of control* (misalnya, percaya bahwa keseluruhan *reward* yang akan diterima ditentukan oleh usahanya sendiri) mungkin akan lebih puas dengan gaya kepemimpinan partisipatif, sedangkan karyawan yang memiliki *external locus of control* (misalnya, percaya bahwa *reward* yang akan diterima adalah di luar kontrolnya) mungkin akan lebih puas dengan gaya kepemimpinan *directive*. Contoh lainnya, karyawan dengan kebutuhan untuk dapat diterima dan afiliasi yang kuat

akan mendapatkan kepuasan atas kebutuhannya tersebut dari gaya kepemimpinan *supportive*, sedangkan karyawan dengan kebutuhan otonomi yang kuat akan lebih termotivasi oleh gaya kepemimpinan *participative* daripada *supportive*. Pada individu yang merasa bahwa ia memiliki kemampuan yang sangat sesuai dengan tugasnya, maka ia tidak akan menanggapi secara baik terhadap perilaku gaya kepemimpinan *directive*; dan ia akan lebih menyukai gaya kepemimpinan *achievement-oriented*.

Faktor-faktor lingkungan. Faktor-faktor lingkungan adalah variabel situasi lainnya yang mempengaruhi hubungan antara gaya pemimpin dan hasil. Di dalam teori ini, terdapat tiga kategori faktor: tugas, sistem wewenang formal organisasi, dan kelompok kerja. Variabel-variabel dalam kategori ini dapat berfungsi memotivasi atau mendesak bawahan. Contoh, pekerjaan yang secara intrinsik memuaskan mungkin dapat memotivasi bawahan. Tetapi disisi yang lain, karakteristik teknologi dan tugas, seperti bagian perakitan, mungkin mendesak variabilitas perilaku, atau kelompok kerja mungkin memotivasi bawahan dengan memberikan penghargaan kepada individu yang paling besar membantu kelompok tersebut mencapai sasaran pelaksanaan tugas.

Mengacu pada teori *path-goal*, variabel-variabel yang digambarkan diatas berinteraksi untuk menentukan kepuasan dan usaha karyawan. Contoh, jika tugasnya tidak terstruktur, jika bawahan tidak berpengalaman, dan jika hanya terdapat sedikit peraturan dan prosedur formal untuk pedoman pelaksanaan kerja, maka penggunaan gaya kepemimpinan *directive* dalam situasi yang demikian itu mungkin yang paling efektif untuk

memotivasi karyawan, dan menghasilkan kepuasan serta usaha bawahan yang tinggi. Sebaliknya, jika tugas itu merupakan tugas rutin dan membosankan, jika bawahan telah berpengalaman, dan jika terdapat banyak aturan dan prosedur formal yang ada untuk mengarahkan pelaksanaan kerja, maka penggunaan gaya kepemimpinan *supportive* mungkin yang paling efektif.



Gambar 2.3

*Komponen-Komponen Model Path-Goal*

*Sumber : Debra L. Nelson Nelson & James Cambell Quick, Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges (New York. West Publishing Company, 1997)*

## 1. *Evaluasi Teori Path-Goal*

Penelitian empiris yang didesain untuk menguji teori *path-goal* menunjukkan kecenderungan untuk fokus pada dimensi kepemimpinan *supportive* dan *directive* (Szilagyi and Wallace, 1990). Penelitian secara umum mendukung bahwa posisi perilaku kepemimpinan *directive* lebih efektif pada tugas-tugas yang ambigu dan tidak terstruktur (House and Dessler, 1974; House and Nlitchell, 1974; Filley, House, and Kerr, 1976). Lebih jauh lagi, fakta-fakta yang ada tampak juga mendukung hipotesis bahwa perilaku *supportive* lebih memberikan manfaat untuk tugas-tugas yang tidak terstruktur (1-louse and Dessler, 1974; House and Mitchell, 1974; Filley, House, and Kerr, 1976). Sejumlah kecil studi telah dilakukan untuk menguji hipotesis tentang kepemimpinan *participative* dan *achievement-oriented*, dan beberapa hasilnya mendukung hipotesis (Indvik, 1986).

Meskipun hasil dan penelitian empiris pengujian teori *path-goal* telah menunjukkan sebagai sesuatu yang menjanjikan, tetapi banyak dari penemuannya menimbulkan pertanyaan karena teori itu sendiri mengandung beberapa kekurangan. Contoh, teori tersebut tidak menunjukkan bagaimana pengaruhnya jika variabel situasi yang berbeda saling berinteraksi (Osborn, 1974). Tambahan pula, teori tersebut mempertimbangkan pengaruh empat perilaku kepemimpinan secara sendiri-sendiri, meskipun terdapat kemungkinan terjadinya interaksi di antaranya (Yukl, 1994). Model *path-goal* dibatasi oleh kekuarangan secara teoritis dan *expectancy model of work inotivation* yang mendasarinya (Scbriesheim and Kerr, 1977). Teori *expectancy* telah mendapatkan kecaman dan selain model penelitian rasional (*rational choice model*), untuk mempresentasikan keterlibatan

faktor-faktor yang tidak realistik dalam proses pengambilan keputusan oleh manusia. Beberapa studi yang berusaha menguji teori tersebut berpendapat bahwa teori tersebut mengandung berbagai masalah metodologi.

Walaupun dikritik, bagaimanapun teori *path-goal* dan *House* telah memberikan kontribusi yang signifikan pada topik kepemimpinan karena pendapatnya tentang pentingnya variabel perilaku kepemimpinan dan situasi yang harus dipertimbangkan didalam setiap organisasi. Lebih lanjut, sebagaimana teori Fiedler, model *House* ini menekankan bahwa hubungan antara pemimpin dan bawahannya tidak terjadi di ruang hampa. Para peneliti dan manajer jelas perlu untuk mempertimbangkan faktor- faktor situasional sebelum mereka dapat memprediksi pengaruh spesifik perilaku pemimpin pada kepuasan dan kinerja bawahannya.

### **3. MODEL KEPEMIMPINAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN NORMATIF**

Vroom, Yetton, and Jago (dalam Heru, 2002: 39) mengembangkan model kepemimpinan yang menekankan pada peran yang dimainkan pemimpin dalam mengambil keputusan. Pada dasarnya, model ini memfokuskan pada sejauh mana karyawan diijinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Mengacu pada model ini, prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh pemimpin mempengaruhi keefektifan keputusan melewati semua variabel *intervening*. Tiga diantaranya adalah *decision quality*, *decision acceptance*, dan *decision timeliness*.

1) *Decision quality.*

Kualitas keputusan akan tinggi bila dipilih alternatif yang terbaik, apapun dampaknya yang mungkin berkaitan dengan diterimanya keputusan tersebut oleh bawahan. Dimensi kualitas merupakan pertimbangan utama saat suatu keputusan adalah penting untuk memfasilitasi kinerja kelompok dan saat adanya variasi yang signifikan di antara alternatif, contoh; keputusan tentang di mana akan ditempatkan pendingin air di pabrik tidaklah memerlukan kualitas keputusan yang tinggi, sedangkan keputusan yang bertujuan pada kinerja memerlukan kualitas keputusan yang tinggi.

2) *Decision acceptance.*

*Decision acceptance* adalah penting bila keputusan memiliki implikasi bagi motivasi keda bawahan dan bila keputusan akan diimplementasikan oleh bawahan. Beberapa keputusan tidak perlu persetujuan kelompok untuk dapat sukses dalam mengimplementasikan (misalnya, keputusan mengenai apa warna karpet yang akan digunakan pada lantai kantor), sedangkan yang lain harus dapat diterima/disetujui oleh anggota kelompok untuk sukses dalam pelaksanaannya (misalnya, penelitian strategi untuk meningkatkan penjualan).

3) *Decision timeliness.*

*Decision timeliness* adalah penting untuk dipertimbangkan kapan saja ada keterbatasan waktu dalam pengambilan keputusan. Contoh, beberapa keputusan dapat dibuat pada pertimbangan kelompok kerja (misalnya, apakah yang perlu

diubah berkaitan dengan laporan sekretaris ), sedangkan yang lain dapat menuntut segera adanya tindakan (misalnya, apakah untuk memperkenalkan produk baru dilakukan dalam kuartal berikutnya).

Gaya pemimpin mengambil keputusan. Model Vroom, Yetton, and Jago berpendapat bahwa pemimpin dengan banyak bawahan memiliki lima gaya utama pengambilan keputusan atau prosedur yang tersedia untuk dirinya. Lebih jauh, pendekatan ini berpendapat bahwa lima gaya itu dapat ditempatkan pada kontinum disatu sisi prosedur yang sangat otokratik (disebut “AI”) dan disisi lainnya prosedur yang sangat partisipatif (disebut “All”). Mengacu pada Vroom and Yattoo (1973), lima gaya pengambilan keputusan itu adalah sebagai berikut: (1) manajer mengambil keputusan atau mengatasi masalah sendiri dan hanya menggunakan informasi yang tersedia untuknya pada saat itu (AI), (2) manajer meminta informasi dan bawahannya tetapi mengambil keputusan sendiri, bawahan hanya berfungsi sebagai sumber informasi (All); (3) manajer berbagi masalah dengan bawahan yang *relevant* secara individual, menerima ide dan pendapatnya, tanpa mendudukannya menjadi satu kelompok, kemudian manajer mengambil keputusan sendiri. Keputusannya mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh dan bawahannya (CI); (4) manajer dan bawahan bertentu sebagai kelompok untuk mendiskusikan masalah, tetapi manajer yang mengambil keputusan. Keputusannya mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh dan bawahannya (CII); (5) manajer dan bawahan bertemu sebagai kelompok untuk mendiskusikan masalah, dan kelompok yang mengambil

keputusan. Manajer dan bawahannya mencari dan mengevaluasi alternatif secara bersama. Kemudian mereka berusaha untuk mencapai kesepakatan (konsensus) tentang solusinya. Manajer menerima, dan melaksanakan setiap solusi yang didukung oleh seluruh kelompoknya.

### **1. Menggunakan Model Normatif**

Model kepemimpinan keputusan normatif dan Vroom, Yetton, and Jago menyediakan alat untuk membantu pemimpin untuk memilih gaya pengambilan keputusan yang efektif yang disebut *decision three*. Proses pengambilan keputusan memerlukan jawaban dan serangkaian pertanyaan tentang karakteristik dan suatu permasalahan. Setelah seorang pemimpin bekerja dengan menggunakan *decision three*, kemudian memilih gaya yang paling tepat untuk situasi yang ada

<i>QR(Quality Requiriment</i>	sejauh mana arti pentingnya kualitas teknis keputusan
<i>CR (Commitment Requiriment)</i>	Sejauh mana arti pentingnya komitmen bawahan pada keputusan
<i>LI (Leader's Information)</i>	Apakah anda memiliki cukup informasi untuk mengambil keputusan yang berkualitas tinggi?
<i>ST (Problemi Structure)</i>	Apakah masalahnya terstruktur dengan baik?
<i>CP (Commitmentt Probability)</i>	Jika anda mengambil keputusan sendiri, apakah pasti layak bagi anda yang akan menjalankan keputusan tersebut?

GC ( <i>Goal Conguence</i> )	Apakah bawahan memberikan andil pada tujuan organisasional yang akan dicapai dalam mengatasi masalah?
CO ( <i>Subordinate Conflict</i> ):	<i>Is conflict among subordinate over preferred solution likely</i>
SI ( <i>Subordinate Information</i> ):	Apakah bawahan memiliki cukup informasi untuk mengambil keputusan berkualtas tinggi?

## 2. Evaluasi Model Vroom, Yetton, Jago

Sejak pertama kali model kepemimpinan pengambilan keputusan *normative* diperkenalkan oleh Vroom and Yetton dalam tahun 1973, sejumlah studi telah dilakukan untuk mengujinya. Secara umum, hasil dan penelitian empiris adalah mendukung (Field, Read and Louviere, 1990; Fieald, Wedly and Hayward, 1989). Meskipun demikian, revisi versi model tetap dilakukan (Vroom and Jago, 1988)

Model tersebut memiliki beberapa keterbatasan yang harus dicatat. Contoh, model menganggap proses pengambilan keputusan sebagai hasil dan sesuatu yang tunggal, *discrete* episode. Meskipun banyak keputusan penting biasanya memerlukan pertemuan yang lebih dan satu kali dengan berbagai ke!ompok yang sama pada waktu yang berbeda dan dengan perubahan lingkungan yang mengelilinginya (Yuld, 1994). Bahkan, model menggunakan asumsi yang salah bahwa semua pemimpin cukup terampil untuk menggunakan setiap prosedur pengambilan keputusan (Crouch and Yetton, 1987; Field, 1979).

#### 4. TEORI-TEORI KEPEMIMPINAN BARU

Menurut Steers (1996), kerangka karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin, dan *contingency*, atau teori-teori kepemimpinan tersebut telah mendapatkan kritikan yang serius. Hal ini, termasuk sebagian besar teori-teori kepemimpinan lainnya yang secara konsep dan metodologinya sangat kurang, dan semuanya secara empiris sangat kurang mendapatkan dukungan yang konsisten. Bahkan, setelah lebih dari setengah abad para peneliti ilmiah tetap tidak menemukan kesepakatan berkenaan dengan konsep umum dan keseluruhan proses kepemimpinan. Meskipun demikian, karena pentingnya kepemimpinan bagi organisasi untuk menanggulangi peningkatan pergolakan lingkungan yang terjadi, para peneliti tetap berusaha keras untuk menciptakan pendekatan yang mantap. Munculnya pendekatan baru pada kepemimpinan merepresentasikan pergeseran paradigma dan pendekatan transaksional ke pendekatan pertukaran pemimpin-anggota (*leader member exchange/LMX*), karismatik, dan transformasional (Metcalf and Metcalf, 2000).

##### ***Teori Pertukaran Pemimpin-anggota***

*Leader-member exchange* (LMX) sebelumnya disebut sebagai “*vertical dyad linkage theory*” (Dansereau, Graen, and Hage, 1975). Menurut Dansereau, Graen, and Hage (1975), model ini fokus pada proses saling mempengaruhi dalam hubungan antara pemimpin dan bawahan. Menurut teori ini, pemimpin tidak memperlakukan semua bawahannya secara sama. Pada waktu tertentu, pemimpin menciptakan hubungan interpersonal yang dekat dengan beberapa bawahannya (disebut

“*in-group*” tetapi pada waktu yang sama membiarkan dirinya jauh dan bawahannya yang lain (disebut “*out-group*”). Para anggota *in-group* melakukan hubungan dengan atasannya didasari oleh rasa percaya, setia, dan senasib. Individu-individu ini berfungsi sebagai asisten atau penasehat pimpinannya. Para anggota *out-group* tidak memiliki hubungan seperti itu terhadap pemimpinnya. Konsekuensinya, mereka cenderung keluar dan pengambilan keputusan atau aktivitas-aktivitas penting. Meskipun hal itu tidak selalu jelas mengapa terjadi hubungan yang berbeda, tetapi mereka tampak jelas keberadaannya dalam hubungan pemimpin dan bawahannya.

#### *Evaluasi Teori LMX*

Yukl (1994) mengatakan bahwa teori LMX perlu pengembangan lebih lanjut, terutama yang berkaitan dengan keefektifan kepemimpinan karena teori ini tetap saja lebih merupakan deskriptif daripada perspektif. Teori ini menggambarkan spesifikasi tipe peran yang diambil dalam proses hubungan antara pemimpin dan bawahannya, tetapi teori ini tidak memberikan pendapat tentang seperti apa pola pertukaran yang optimal antara pemimpin dan bawahannya bagi keefektifan kepemimpinannya. Selanjutnya, teori ini tidak melihat adanya potensi pemimpin yang dapat menciptakan hubungan pertukaran khusus dengan semua anggota kelompok bawahannya dan semua hubungan tersebut masing-masing berbeda. Contoh, pemimpin mungkin mendelegasikan kepada beberapa bawahannya sementara tetap memelihara hubungan, perhatian, dan kepercayaan yang sama dengan bawahannya yang lain.

## ***Teori Kepemimpinan Karismatik***

Karisma dalam pengertian bahasa Yunani adalah *divinely inspired gift*, seperti kemampuan untuk melakukan keajaiban (Steers, Porter, and Bigly, 1996). Weber (1947), menggunakan pengertian tersebut untuk menggambarkan kekuatan atau pengaruh yang mendasari persepsi bawahan bahwa seorang pemimpin diberkahi dengan kualitas kepribadian yang istimewa. Dua diantara teori-teori kepemimpinan karismatik adalah teori kepemimpinan karismatik House (1977), dan teori kepemimpinan karismatik Conger and Kanungo (1987).

### ***1. Teori Kepemimpinan Karismatik House***

Teori kepemimpinan karismatik House (1977) mengembangkan proposisi pengujian yang berkenaan dengan pengidentifikasian karakteristik pemimpin karismatik, perilaku yang dijalankan oleh pemimpin karismatik, dan kondisi yang muncul di bawah kepemimpinan karismatik. Berkenaan dengan karakteristiknya, House berpendapat bahwa pemimpin karismatik memiliki *need for power* yang kuat, percaya diri yang tinggi, dan *strong conviction in their own beliefs*. Dan berkenaan dengan perilakunya, House berpendapat bahwa pemimpin karismatik menggunakan manajemen pengaruh (*impression*) untuk meningkatkan dukungan bawahannya terhadap keputusan yang dibuatnya, untuk mengartikulasikan visinya, untuk membuat model perilaku yang diinginkan dan membuat bawahannya kagum serta mengidentikkan dengannya, untuk mengkomunikasikan harapannya yang tinggi mendorong bawahannya menetapkan tujuan kinerja yang tinggi dan menjadikannya lebih bertanggung-jawab kepada pimpinannya,

dan untuk bertindak dalam cara yang dapat menimbulkan motif yang relevan dengan misi kelompok. Serta yang berkenaan dengan kondisi, pemimpin karismatik mampu untuk merumuskan peran tugas sebagai suatu ideologi bagi bawahannya.

House (1977) berpendapat bahwa identifikasi karakteristik pemimpin, perilaku pemimpin dan karakteristik situasi yang ada dalam kepemimpinan karismatik adalah penting karena, tipe pemimpin ini memiliki pengaruh yang luar biasa pada bawahannya. Bawahan dan pemimpin karismatik umumnya menerima pemimpin dan pandangan-pandangannya tanpa mempertanyakan. Mereka menyayangi dan mematuhi, dan mereka merasa terlibat dalam misi kelompok atau organisasi secara emosional. Mereka yakin bahwa mereka memiliki kemampuan untuk memberikan kontribusi pada tujuan organisasi, dan mereka menetapkan tujuan kinerja yang tinggi untuk dirinya sendiri.

## *2. Teori Kepemimpinan Karismatik Conger dan Kanungo*

Conger dan Kanungo (1987) berpendapat bahwa kepemimpinan karismatik esensinya adalah atribusi dan bawahan. Oleh karena itu, teoritis ini menekankan perhatiannya pada pengidentifikasian variabel-variabel yang dihasilkan dalam atribusi. Mengacu pada teori ini, pemimpin yang memiliki visi ke depan yang radikal (tetapi tetap di dalam bidang yang dapat diterima oleh bawahan) lebih diterima, sebagai karismatik. Dan pemimpin yang bertindak tidak konvensional atau tidak ortodoks dalam mencapai visinya lebih dipandang sebagai

karismatik oleh bawahannya. Bawahan lebih suka memberikan atribut karisma kepada pemimpin yang mau mengorbankan dirinya dan mengambil risiko pribadi daripada pemimpin yang tidak mau melakukannya. Karisma lebih suka diberikan sebagai atribut pada pemimpin yang menggunakan persuasi pribadi untuk mendapatkan komitmen dan bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan baru daripada pemimpin yang menggunakan partisipasi dalam proses pengambilan keputusan atau wewenang formal. Pemimpin yang mengajukan proposalnya dengan penuh keyakinan lebih dipandang sebagai karismatik daripada pemimpin yang tampak tidak yakin. Teori ini berpendapat bahwa perilaku pemimpin mempengaruhi atribusi bawahan melalui pengaruh proses pengidentifikasian pribadi (berdasarkan pada keinginan bawahan yang menyenangkan dan mengagumi pemimpin) dan internalisasi (memasukan nilai-nilai ke dalam jiwa atau hati bawahan), khususnya jika bawahan tidak puas dengan *status quo*.

#### *Evaluasi kepemimpinan karismatik*

Pendekatan ini sepertinya merupakan teori yang tidak mudah diuji dengan metoda riset konvensional. Meskipun demikian, teori ini tampak memberikan kontribusi pada pemahaman kita tentang kepemimpinan dalam lingkungan kerja, teori ini secara keseluruhan berusaha menggambarkan tingkat pengaruh/kinerja, teori ini melibatkan atribut emosional individu (Steers, Porter, and Bigley, 1996).

## 5. KEPEMIMPINAN TRANSAKSIONAL DAN TRANSFORMASIONAL

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional merupakan dasar dari sebuah kepemimpinan. Demikian pula kepemimpinan transformasional yang pada beberapa dekade terakhir muncul sebagai fenomena dan dirasakan memiliki dampak positif terhadap beberapa aspek yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Berbagai temuan dan bukti empiris mendukung bahwa praktek transformasional mampu membawa perubahan yang mendasar (Avolio, et al., 1988 path Muchiri, 2001). Hal ini dikarenakan praktek transformasional dirasakan mampu meningkatkan komunikasi antar pimpinan dan bawahan, sehingga dengan demikian kebutuhan bawahan akan lebih banyak dapat terpenuhi melalui praktek kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua konsep kepemimpinan yang muncul sebagai alternatif kepemimpinan untuk mengadakan perubahan setelah ketiga teori kepemimpinan (teori sifat, perilaku dan kontingensi) dianggap tidak lagi sesuai dengan kondisi yang terjadi pada saat ini. Gagasan awal munculnya kedua konsep kepemimpinan ini dikembangkan oleh Burn yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan dalam konteks organisasional oleh Bernard Bass (Elsenbech, et al., 1999)

Sesuai dengan topik utama dalam penelitian ini, maka pembahasan lebih lanjut mengenal kepemimpinan transaksional dan transformasional serta pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

## ***Kepemimpinan Transaksional***

Kepemimpinan transaksional adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan yang berlandaskan pada adanya pertukaran atau adanya tawar-menawar antara pemimpin dan bawahan, serta ditetapkan dengan jelas peran dan tugasnya.

Sampai dengan akhir tahun 1970, banyak penelitian kepemimpinan yang fokus pada rasional, berorientasi pertukaran atau hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahannya (Kudish, Poteet, Dobbins, Rush, and Russel, 1995). Kepemimpinan transformasional pertama kali dibedakan oleh Downton (1973) dalam membahas perbedaan antara pemimpin revolusi, dan pemimpin pemberontak, pemimpin reformasi, dan pemimpin sebagaimana lazimnya. Kemudian Zalesnik (1977) melakukan pembahasan terhadap perbedaan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional melakukan survei kebutuhan bawahannya dan menetapkan untuk bawahannya tersebut berdasarkan apa yang dapat ia harapkan dan bawahannya tersebut secara rasional. Konsepsi tersebut kemudian digunakan oleh Burns (1978) (dalam Jung, and Avolio, 1999), pada saat ia melakukan pembahasan tentang pemimpin politik, pemimpin politik transaksional memotivasi pengikutnya dengan mempertukarkan penghargaan (*reward*) untuk jasa yang diberikan. Burns menggambarkan pemimpin transaksional sebagai seseorang yang mengetahui apa yang diinginkan dan bawahannya tersebut dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk mengetahui apa yang dihasilkan oleh bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan; jika kinerja bawahannya sesuai dengan yang diinginkannya, akan ditukarnya dengan penghargaan yang sesuai seperti yang

dijanjikan; memberikan tanggapan terhadap kebutuhan dan keinginan bawahan hanya pada saat setelah bawahannya selesai melaksanakan tugasnya. Kemudian Bass (1985) memperluas definisi pemimpin transaksional pada sektor-sektor, militer, industri, publik, dan pendidikan. Cardona (2000) mendefinisikan kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahannya, pemimpin menunjukkan kesetaraan penghargaan ekstrinsik (*extrinsic reward*) positif atau negatif kepada pihak yang bekerjasama dengannya.

Menurut Avolio, Waldman, and Einstein (1988); Masi and Robert (2000), kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (*contingent reward*), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat proaktif (*active management by exception*), contoh, memberikan penghargaan yang tepat saat bawahannya mampu mencapai standar yang ditetapkan atau di atasnya, dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan sebagai reaksi dan tidak tercapainya standar yang telah ditetapkan atau mengikuti cara yang sebelumnya sudah ada, sepanjang cara tersebut bekerja baik dan pemimpin baru akan melakukan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan (*passive management by exception*).

Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, secara proaktif seorang pemimpin

memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya, dan pemimpin harus membantu mengarahkan bawahannya pada peran dan tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkannya melalui penetapan tujuan yang jelas, penjelasan keterkaitan antara kinerja penghargaan, serta memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya (Jung and Avolio, 1999). Atau seorang pemimpin harus melakukan identifikasi kebutuhan bawahannya dan kemudian menukarkannya sebagai penghargaan atas tingkat kinerja yang sesuai (Bycio, Allen, and Hackett, 1995).

Berdasarkan dan uraian tersebut diatas, maka dapat dikatakan bahwa prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengkaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan (Steers, Porter, and Biglev, 1996). Oleh karena itu, maka kepemimpinan transaksional aktif sama dengan *path-goal theory* (Evans, 1974), dan mencakup semua pendekatan situasional (*contingency*) yang antara lain dikemukakan oleh Fiedler (1967), Vroom and Yetton (1973), dan Yukl (1989) (Metcalf and Metcalife, 2000). Serta memiliki empat karakteristik utama yaitu: 1) *contingent reward*; 2) *active management by exception*; 3) *pasive management by exception*; dan 4) *laissez-faire* (Bass, 1990). Di samping itu, kepemimpinan transaksional menekankan pada legitimasi wewenang dan birokrasi didalam organisasi, menekankan pada penyelesaian pekerjaan (penugasan), dan *task-oriented goal*, serta cenderung

fokus pada penyelesaian penggunaan penghargaan dan hukuman (*punishment*) untuk mempengaruhi kinerja bawahan (Tracey and Hinkin, 1998).

Menurut Bass (1990), meskipun dalam hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan membedakan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Tetapi apakah penghargaan yang dijanjikan atau terhindarnya dan hukuman itu memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, tergantung pada apakah pemimpin mampu mengontrol penghargaan dan hukuman tersebut? Disamping itu, tidak sedikit pendukung yang ada dalam literatur kepemimpinan mencemaskan keefektifan kepemimpinan transaksional aktif (Komaki, 1986, Luthan, Paul and Baker, 1981; Podsakoff, Todor, and Skov, 1982), karena saat diimplementasikan, kepemimpinan transaksional aktif justru membentuk dasar *lower-order change* yang efektif (Avolio and Bass, 1987).

Dengan kepemimpinan transaksional, maka pemimpin mendorong bawahannya mencapai tingkat kinerja yang disepakati bersama dan keduanya bersama-sama menepati kesepakatan tersebut.

### ***Kepemimpinan Transformasional***

Teori ini mengacu pada kemampuan seseorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividukan, dan yang memiliki karisma. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu

memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Bowel and Frort dalam Podsakoffel al., 1996)

Dalam kepemimpinan transformasional pertukaran yang terjadi antara bawahan dan pimpinan tidak sekedar pertukaran seperti yang terjadi pada kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transformasional juga melibatkan pengembangan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dengan bawahan. Dengan kepemimpinan transformasional, pemimpin membantu bawahan untuk melihat kepentingan yang lebih penting daripada kepentingan mereka sendiri demi misi dan visi organisasi atau kelompok. Dengan mengembangkan kepercayaan diri, keefektifan diri dan harga diri bawahan, diharapkan pemimpin mempunyai pengaruh yang kuat pada tingkat identifikasi, motivasi dan pencapaian tujuan pengikut.

Saat ini, sebagian besar hubungan antara pemimpin dan bawahannya telah berubah sama sekali, bergeser fokusnya pada pendekatan transformasional, pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan logis tetapi juga melalui penggunaan emosi (Bass, 1985). Pendekatan transformasional pada kepemimpinan berusaha memperbaiki teori-teori yang telah ada dengan menekankan pada rasionalitas dan emosi sebagai dasar motivasi dan perilaku bawahan (Koh, Steers and Terborg, 1995). Kepemimpinan transformasional berbeda dan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan tetapi juga berusaha mengungkit kebutuhan tersebut dan tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Burns (1978), dan Bass (1985) menggambarkan pemimpin transformasional sebagai seseorang yang meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, mendorong bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, mengembangkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi dibidang *achievement*, *autonomy*, dan *affiliation* baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya. Pemimpin transformasional mendorong bawahan pada pengembangan dan kinerja melebihi yang diharapkan (Avolio and Bass, 1988).

Kepemimpinan transformasional berbeda dan kepemimpinan transaksional aktif (*active management by exception*) dalam dua hal (Avolio, Waidman and Einstein, 1988). Pertama, meskipun pemimpin transformasional yang efektif juga memerlukan pemahaman terhadap kebutuhan dan tujuan bawahan saat ini, ia berbeda dengan pemimpin transaksional aktif pada tingkat usahanya mengungkit kebutuhan bawahan, mempertinggi tingkat motivasi yang dilakukan melalui memperbesar harapan bawahan terhadap kebutuhan dan kinerjanya sendiri. Kedua, kepemimpinan transformasional aktif pada tingkat usaha pemimpin memperbaiki dan mengembangkan kemampuan bawahan untuk mengatasi permasalahannya sendiri dan orang lain di dalam organisasi. Di samping itu, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan karismatik, pemimpin transformasional mentransformasikan bawahan dengan membuatnya lebih menyadari betapa penting dan bernilainya keberhasilan pelaksanaan tugas melalui penggiatan *higher order need* mereka dan mendorongnya untuk melebihkan

perhatian pribadi demi organisasi, sehingga bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dan yang sebenarnya mereka harapkan. Sedangkan, kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya dengan menimbulkan emosi dan kedekatan yang kuat kepada pemimpinnya, sehingga karisma memang dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional (Bass, 1985).

Bass and Avolio (1994) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat dimensi karakteristik (*the Four I's*) yang berbeda dengan karakteristik kepemimpinan transaksional, yakni: *idealized, inspiration, intellectual stimulaion*, dan *individualized consideration*. Masing masing dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) *Charisma*: Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian risiko dan pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah-laku yang didasarkan pada etika dan moral.
- 2) *Inspiration*: Inspirasi, mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme.

- 3) *Intellectual Stimulation*: Stimulasi Intelektual, adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) *Individualized Consideration*: Konsiderasi Individualisme, mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya. Perbedaan karakteristik kepemimpinan transaksional dan transformasional tersebut telah dikembangkan secara ringkas oleh Bass (1990) dalam tabel berikut :

TRANSAKSIONAL	TRANSFORMASIONAL
<b>Contingent Reward</b> : kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik mengakui pencapaian	<b>Karisma (charisma)</b> : memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana
<b>Management by Exception (active)</b> : melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standart, mengambil tindakan perbaikan	<b>Stimulasi Intelektual (Intellectual Stimulation)</b> : meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti
<b>Management by Exception (passive)</b> : intervensi hanya jika standar tidak dicapai	<b>Konsiderasi Individualisme (Individualized Consideration)</b> : memberikan perhatian pribadi, melakukan paltihan dan konsultasi kepada setiap karyawan secara individu.
<b>Laissez-Faire</b> : melepaskan tanggung-jawab menghindarkan pengambilan keputusan	

*Tabel 1*

*Karakteristik Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional*

*Sumber : Bernard M. Bass, 1990, From Transactional to Transformational leadership. Learning to share the vision.*

*Journal of Organization Dynamics*

Tabel 1 menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pendekatan rasional dan emosi dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku bawahannya. Pendekatan tersebut akan mampu menciptakan tingginya komitmen, upaya (*commitment, effort*), dan kesediaan untuk mengambil risiko dalam mendukung organisasi atau misinya

pada tingkat di atas minimal yang diharapkan (Behling & McFillen, 1996). Disamping itu, penggunaan pendekatan tersebut dalam perumusan visi dan model yang konsisten dengan visinya, menekankan pada upaya penerimaan tujuan kelompok, dan memberikan dukungan secara individual akan manipu mengubah nilai dasar (*basic values*), keyakinan, dan sikap bawahan sehingga bersedia dengan kesadarannya sendiri melaksanakan pekerjaan melebihi tingkat minimal dan yang ditentukan oleh organisasi (Padsakoff, MacKenzie and Bommer, 1996)

Kontroversi mengenai adanya dimensi perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional pada diri seorang pemimpin telah berlangsung beberapa waktu yang lalu. Burns (dalam Sosik, 1997) memandang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai ujung dan satu *continuum* (rangkaiian kesatuan) yang berseberangan. Sejumlah penulis menyatakan bahwa banyak pemimpin melakukan kedua perilaku tersebut tetapi dalam tingkat komposisi yang berbeda dimana pada posisi senior manajemen kepemimpinan transformasional lebih terpola dibandingkan dengan posisi dibawahnya dalam hirarkhi organisasional. Sejalan dengan pendapat tersebut, Bass (dalam Al Fajar, 202: 47) juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Beberapa ahli berpendapat bahwa konsep kepemimpinan transaksional akan mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan status quo.

Pada perkembangan selanjutnya, hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan telah mengalami perubahan.

Bass (1985) mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan telah bergeser fokusnya pada pendekatan transformasional dimana pendekatan ini dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan logika dan alasan, namun juga melalui penggunaan emosi. Kepemimpinan transformasional dipandang memiliki perspektif jangka panjang, dimana pendekatan ini tidak hanya menekankan perhatian pada situasi saat ini namun juga mempertimbangkan dan memperhatikan situasi dimasa mendatang. Kepemimpinan transformasional memandang faktor internal dan eksternal organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang tidak terpisah. Pendekatan konsep kepemimpinan ini didasarkan pergeseran nilai, kepercayaan dan kebutuhan pimpinan terhadap bawahannya.

Essensi dan kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktivitas organisasi, dimana kepemimpinan transformasional berupaya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik. Model kepemimpinan ini diyakini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Dubinsky, Yammarino and Jelson (1995) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berdampak terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya. Dalam pendekatan ini, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dan yang direncanakan.

1. *The model of the full range of leadership dan the augmentation model of transactional and transformational leadership*

Kepemimpinan transaksional dan transformasional sebenarnya merupakan ujung dan satu *continuum* yang berseberangan (Burns, 1978). Sejumlah penulis mengatakan bahwa semua pemimpin menunjukkan ciri-ciri kedua kepemimpinan tersebut, banyak pemimpin yang melaksanakan keduanya tetapi dalam bauran komposisi yang berbeda-beda, pada posisi senior manajemen kepemimpinan transformasional lebih terpola daripada posisi dibawahnya dalam hirarki organisasional (Haddock, 1989). Bass (1998) mengatakan bahwa setiap pemimpin melaksanakan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tingkat frekuensi (keserangan) penggunaan setiap gaya dan keefektifan serta keaktifan berbeda-beda yang dijelaskannya dalam “*The Model of the Full Range of Leadership.*”

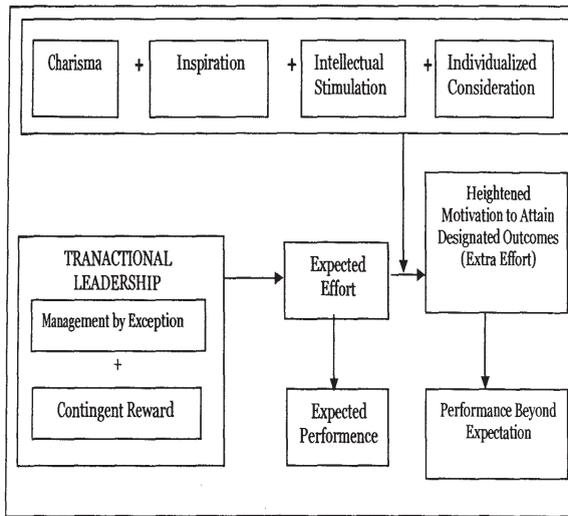
Gambar 2.1 menunjukkan diri gaya yang ekstrim: A. kepemimpinan yang frekuensi penggunaan gaya transformasional (I's) jauh lebih tinggi daripada frekuensi penggunaan gaya *laissez-faire* (LF), dan B. kepemimpinan frekuensi penggunaan gaya *laissez-faire* (LF) jauh lebih tinggi daripada frekuensi penggunaan gaya transformasional (I's). Nampak bahwa gaya kepemimpinan A lebih efektif dan aktif daripada gaya kepemimpinan B. Disamping itu, sebelumnya Bass dan Avollo (1990) telah membuat suatu model yang disebut “*The Augmentallon Model of Transactional and Transformational Leadership*” yang menjelaskan bahwa

kepemimpinan transaksional terdiri dari dua dimensi variabel yaitu *management by exception* dan *contingent reward* yang dapat menghasilkan upaya (*effort*) dan kinerja seperti yang diharapkan, bila ditambah empat dimensi variable kepemimpinan transformasional yaitu karisma (*charisma*); inspirasi (*inspiration*): stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*): dan konsiderasi individualisme (*Individualized Consideration*) sebagai predator, maka akan menghasilkan peningkatan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih tinggi (upaya ekstra) dan kinerja melebihi yang diharapkan.

Beberapa hasil penelitian yang mendukung gaya kepemimpinan antara lain adalah sebagai berikut : 1) Bass (1990) menunjukkan bahwa pemimpin yang berperilaku transformasional oleh rekan kerja dan bawahannya akan dipandang lebih memuaskan daripada pemimpin yang berperilaku transaksional; 2) Bycio, Allen and Hackett (1995) menunjukkan bahwa variabel transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap upaya ekstra (*extra effort*) bawahan, kepuasan bawahan pemimpinnya (*satisfaction with the leader*), dan penilaian bawahan terhadap keefektifan pemimpinnya (*leader effectiveness*,- 3) Podsakoff, Mackenzie and Bommer (1996) menunjukkan bahwa bawahan akan merasa yakin dan respek kepada pemimpinnya yang berperilaku transformasional sehingga termotivasi untuk bekerja lebih daripada yang diharapkan; 4) Sosik (1997) berpendapat bahwa kelompok yang bekerja dibawah bauran kepemimpinan transaksional dan transformasional yang komposisinya lebih didominasi oleh kepemimpinan transformasional akan menghasilkan

tingkat kinerja, upaya ekstra (*extra effort*), dan kepuasan (*satisfaction with the leader*) yang lebih tinggi daripada kelompok yang bekerja di bawah bauran kepemimpinan yang lebih didominasi oleh kepemimpinan transaksional.

Untuk memperjelas arah penelitian ini maka dapat digambarkan kerangka penelitian kepemimpinan transaksional yang mencakup dimensi variabel penghargaan kontingensi dan tindakan untuk perbaikan serta kepemimpinan transformasional yang mencakup variabel karisma (*charisma*), inspirasi (*inspiration*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), dan konsiderasi individualisme (*individualized consideration*) sebagai *variable independent* keefektifan pemimpin (*leader effectiveness*) yang mencakup dimensi variabel kebersamaan, kewenangan, kebutuhan karyawan, dan komunikasi serta kepuasan bawahan pada pemimpinnya (*satisfaction with the leader*) yang mencakup dimensi variabel pemecahan masalah, kemampuan atasan, peraturan dan tata kerja, promosi dan kondisi lingkungan kerja.



*Gambar 4*

*The Augmentation Model Of Transactional And Transformational Leadership.*

*Sumber : Bernard M. Bass and Bruce I Avolio.*

*Transformational Leadership Development: Manual for the Mult Leadership Questionnaire (California: Consulting Psychologist Press, Inc. 1990).*



Dalam bab VII materi yang disajikan adalah sebagai berikut :

- 1. Beberapa pendapat tentang kepuasan kerja.**
- 2. Teori-teori tentang Kepuasan Kerja.**
- 3. Penelitian Sebelumnya.**

#### **1. BEBERAPA PENDAPAT TENTANG KEPUASAN KERJA.**

Kepuasan kerja dari masing-masing individu pekerja berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu tersebut. Dengan demikian kepuasan kerja pada satu individu dapat dirasakan berbeda pada individu yang lain. Menurut Gibson *et al.* (1997), kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut berasal dan persepsi mereka mengenai pekerjaannya dan hal itu tergantung pada tingkat *outcomes instrinsik* maupun *ekstrinsik* dan bagaimana pekerja memandang *outcome* tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya.

Menurut Locke (1976), yang dikutip dan Noe, *et al.* (1999) dan Rifai (2001), mendefinisikan kepuasan kerja sebagai

perasaan senang atau emosi positif dan merupakan hasil persepsi pengalaman kerjanya. Dikatakan pula bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan individu dan menyangkut suatu kondisi yang telah lalu.

Sifat kepuasan kerja yang individu, menyebabkan pada suatu situasi yang sama, belum tentu masing-masing individu memiliki kepuasan kerja yang sama. Hal itu dikarenakan pandangan mereka yang berbeda-beda terhadap suatu situasi tersebut.

Milton dalam Soehardi Sigit (2003), menyebutkan adanya dimensi- dimensi kepuasan kerja yang diperoleh dan studi dan penelitian, sebagai berikut :

1. Kerja (*work*) : termasuk minat instrinsik, variasi, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan untuk sukses, dan penguasaan langkah dan metode. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi ini tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan
2. Bayaran (*pay*) : banyaknya bayaran, kelayakan atau adil, dan cara pembayaran. Bila bayaran dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkah keterampilan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan
3. Promosi (*promotion*) : kesempatan untuk promosi, kejujuran, dan dasar untuk promosi

4. Pengakuan (*recognizing*) : pujian atas pelaksanaan, penghargaan atas selesainya pekerjaan, dan kritik
5. Kondisi kerja (*work conditions*) : jam kerja, istirahat, peralatan, temperatur, ventilasi, kelembaban, lokasi, dan *layout* fisik.
6. Teman-pekerja (*co-worker*) : kemampuan, kesukaan-menolong, dan keramahan. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan-kepuasan bawahan ditingkatkan bila penyelia (supervisi) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
7. Perusahaan dan manajemen (*company and management*) : perhatiannya terhadap karyawan, bayaran, dan kebijakan.

Berpijak dan uraian diatas, kepuasan merupakan dampak dan semua pelaksanaan pekerjaan dan tingkah laku manusia. Dalam konteks organisasi, karyawan terdorong untuk bekerja adalah untuk memuaskan kebutuhan kebutuhannya. Apabila hasil kerja yang ia hasilkan memberikan imbalan yang sesuai, maka ia akan merasa puas atas pekerjaannya. Jika imbalan yang diterima tidak sesuai dengan beban hasil kerjanya, maka akan muncul ketidakpuasan dalam diri karyawan. Bila kondisi ini terjadi berlarut-larut, maka dalam dirinya akan terjadi frustrasi,

sedih dan kekecewaan yang mendalam, akibatnya produktivitas kerjanya akan menurun. Oleh karena itu, ada hubungan antara sikap dan motif manusia dengan penggerak-penggerak dalam uraian kegiatan dan tingkah laku manusia.

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan lain sebagainya. Kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Masing-masing karyawan akan memiliki ukuran kepuasan kerja yang berbeda-beda antara karyawan satu dengan yang lainnya. Kepuasan kerja berbeda-beda disebabkan juga oleh perbedaan status sosial di dalam masyarakat.

Lok, Crawford (1999) mengemukakan bahwa dimensi kepuasan kerja berhubungan dengan kualitas dan motivasi khususnya dalam *needs in Maslow's hierarchy*. Artinya kepuasan kerja akan diperoleh apabila kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan dapat terpenuhi. Schermerhorn Jr. (1993:338) : *“Job satisfaction is the degree to which an individual feels positively or negatively about various aspect of the job. It represent the personal meaning of the job”*. Artinya kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif atau negatif dari individu.

Hasil penelitian Linz (2002) menyatakan bahwa secara positif sikap terhadap kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja, temuan ini dari Linz yaitu *“job satisfaction and attitude to work is motivated by a desire to improve job performance and productivity”*.

## 2. TEORI-TEORI TENTANG KEPUASAN KERJA

Jewell, Siegall (1998:337-344) menyatakan bahwa terdapat tiga teori tentang kepuasan kerja yaitu :

### 1. Teori keadilan (*Equity Theory*), Adam (1963).

Kepuasan atau ketidakpuasan seseorang akan dirasakan apabila ada ketidakadilan (*equity*) dari tempat kerja atau dalam melaksanakan pekerjaannya dan kondisi yang didapat dari tempat kerja atau membandingkan dirinya dengan karyawan yang lainnya baik di organisasi maupun di luar organisasi. Elemen-elemen dari teori keadilan antara lain :

- 1.1. Adil dalam *Input* artinya adanya tambahan/perkembangan yang dirasakan oleh karyawan sehingga dapat mendorong pekerjaan atau tugasnya misalnya tambahan pendidikan, pengalaman, keterampilan, alat-alat kerja dan sebagainya.
- 1.2. Adil dalam *Out come* artinya, karyawan merasakan hasil pekerjaannya berupa gaji, bonus, pengakuan dan kesempatan untuk berprestasi.
- 1.3. Adil dalam *Comparison* artinya, karyawan dapat perlakuan yang sama bila dibandingkan dengan karyawan yang lainnya baik di dalam intern perusahaan maupun ekstern perusahaan.

### 2. Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*), Porter (1961).

Mengukur kepuasan kerja seseorang melalui perhitungan selisih antara apa yang seharusnya diterima dengan kenyataan yang ia terima.

### 3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*), Herzberg (1959).

- a. *Hygiens Factor* yaitu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan karyawan, yaitu :
1. Kualitas Pengawasan.
  2. Gaji.
  3. Kebijakan-Kebijakan Perusahaan.
  4. Kondisi Kerja Fisik.
  5. Hubungan dengan orang lain.
  6. Keamanan Kerja.
- b. *Motivators Factor* yaitu faktor pemuas karyawan, yaitu:
1. Kesempatan Promosi.
  2. Kesempatan Berkembang.
  3. Pengakuan.
  4. Tanggung Jawab.
  5. Prestasi.

### 3. PENELITIAN SEBELUMNYA

Penelitian yang dilakukan sebelumnya yang hampir sama dan berhubungan dengan iklim organisasi telah dilakukan oleh Sedianingsih (1998) dengan judul tesis: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kedisiplinan Kerja Tenaga Edukatif Perguruan Tinggi Swasta di Jawa Timur (Studi Kasus pada Fakultas Ekonomi Perguruan Tinggi Swasta/PTS di Surabaya dan Malang).

Adapun tujuan penelitian adalah:

1. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel-variabel struktur, tanggung jawab, penghargaan,

kehangatan, dukungan, standar, konflik dan loyalitas secara serempak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kedisiplinan kerja para tenaga edukatif golongan III dan IV pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur.

2. Untuk mengetahui apakah variabel penghargaan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kedisiplinan kerja para tenaga edukatif golongan III dan IV pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui perbedaan kedisiplinan kerja antara para tenaga edukatif yang bergolongan III dan IV pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur.

Hasil penelitian sebagai berikut :

1. Ternyata faktor iklim organisasi itu sendiri, yaitu struktur, tanggung- jawab, penghargaan, kehangatan, dukungan, standar, konflik dan loyalitas mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap kedisiplinan kerja para tenaga edukatif pada Perguruan Tinggi (PTS) di Jawa Timur.
2. Diantara variabel-variabel iklim organisasi tersebut, bahwa secara parsial variabel penghargaan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kedisiplinan kerja para tenaga edukatif golongan III dan IV pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur.
3. Dengan menggunakan Anova bahwa terdapat perbedaan kedisiplinan kerja antara para tenaga edukatif golongan III dan IV pada Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Jawa Timur.

Penelitian tentang prestasi kerja dilakukan oleh Lukius (1999), dengan judul tesis : Analisis Faktor-faktor Kepuasan Kerja yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan PT. Hutan Domas Raya di Pulang Pisang.

Tujuan penelitian adalah :

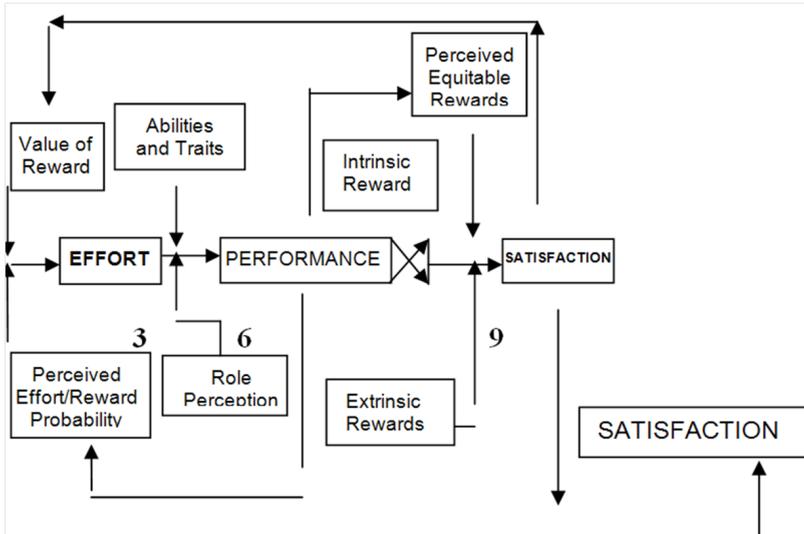
1. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama faktor kstrinsik  
yaitu gaji, pengawasan, kondisi kerja, kelompok kerja dan faktor intrinsik yaitu pekerjaan itu sendiri, promosi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Hutan Domas Raya.
2. Untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor kepuasan kerja yang dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Hutan Domas Raya.

3. Untuk mengetahui perbedaan prestasi kerja antara karyawan yang bekerja pada shift A dengan shift B.

Hasil penelitian sebagai berikut :

1. Ternyata bahwa faktor-faktor kepuasan kerja yang terdiri dari gaji, pekerjaanitu sendiri, pengawasan, promosi, kelompok kerja dan kondisi kerja, secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Hutan Domas Raya.
2. Ternyata dari keenam variabel kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel prestasi kerja karyawan. Dan dari keenam variabel kepuasan kerja tersebut, bahwa variabel pekerjaan itu sendiri merupakan variabel yang mempunyai pengaruh yang dominan terhadap variabel Prestasi Kerja .
3. Dengan (uji t), ternyata hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan antara prestasi kerja karyawan bagian Finishing yang bekerja pada shift A dengan shift B dimana  $t_{hitung}=1,18688 < t_{tabel}=1,9973$  pada signifikansi 0,05 dua sisi.

Kepuasan kerja merupakan pemicu kinerja (*performance driver*) bagi hasil kinerja inti lainnya masing-masing yaitu ketahanan karyawan (*employee retention*) dan produktivitas karyawan (*employee productivity*). Kedua kinerja inti inilah yang pada akhirnya akan membuahkan hasil berupa kinerja organisasional (*organizational outcome*).



Gambar 1.

*Model Porter – Lawler*

Sumber : *Organizational Behaviour*, **Luthans (1995 : 158)**

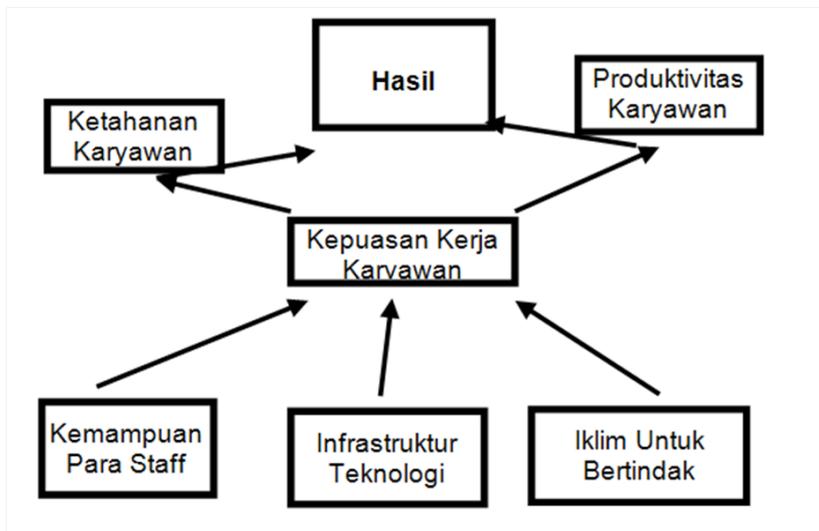
Pada kerangka pemikiran tersebut dijelaskan adanya 3 (tiga) faktor pemungkin (*enablers*) yang dapat menjadi pemicu (*drivers*) atau sebagai penyebab timbulnya kepuasan kerja karyawan. Ketiga faktor pemungkin ini dalam berbagai hal merupakan persyaratan mutlak yang harus dipenuhi pihak perusahaan agar diperoleh hasil kinerja perusahaan yang memadai. Perlu diperhatikan faktor pemungkin ini harus dicari yang sebaik-baiknya dan tidak perlu harus berbiaya tinggi, faktor mana akan terkait banyak dengan lingkungan kerja.

.Ketiga faktor tersebut disebut juga sebagai faktor situasi

khusus dari pembelajaran dan pertumbuhan organisasi (*situation-specific drivers of learning and growth*), masing-masing adalah kemampuan para karyawan staf, infrastruktur-teknologi dan iklim suatu tindakan.

### Pengukuran Inti

Kerangka kerja pemikiran tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 2.

*Kerangka Kerja Pengukuran Pembelajaran Dan Pertumbuhan Organisasi*

*Sumber : The Balanced Scorecaed, Kaplan dan Norton (1996 :129)*

Dari kerangka pemikiran diatas jelaslah bahwa kinerja organisasional dapat dihasilkan melalui proses bertahap. Kerangka kerja yang dimaksud yang diawali dengan ketiga faktor pendukung (enablers) sampai dengan terjadinya hasil kinerja organisasi (outcome) secara keseluruhan.

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa timbulnya kepuasan kerja salah satunya adalah disebabkan oleh kemampuan para karyawan pada tingkat staf yaitu para karyawan yang memiliki posisi pada tingkat manajer menengah yang mengendalikan aktivitas perusahaan di bidangnya masing-masing. Para manajer lini atau manajer pada tingkat menengah inilah yang berkaitan dengan tugas pekerjaannya masing-masing memiliki posisi yang sangat menentukan pelaksanaan aktivitas kehidupan perusahaan sehari-hari. Oleh karenanya dapat dikatakan bahwa para manajer merupakan kunci karyawan dalam keberhasilan usaha.

Selanjutnya menurut pendapat Kaplan dan Norton (1996), dari hasil penelitian yang dilakukan terdapat elemen-elemen kepuasan kerja antara lain :

1. Keikutsertaan mereka dalam proses pengambilan keputusan.
2. Pengakuan terhadap hasil kerja dan kemampuan mereka baik dalam bentuk penghargaan materi maupun non materi.
3. Akses kepada informasi yang tepat agar mereka dapat bekerja dengan baik sesuai yang mereka butuhkan untuk kelancaran kerja.
4. Aktifitas penggalakan agar mereka dapat berkreasi dan

berinisiatif.

5. Dukungan dari para staf pimpinan fungsional.
6. Kepuasan kerja mereka secara menyeluruh terhadap perusahaan.

Elemen-elemen dalam penelitian Kaplan dan Norton (1996) sangat penting agar supaya perusahaan tidak sampai menjadi kehilangan fokus di dalam penerapan strategi untuk mencapai tujuan akhir melalui pengendalian kepuasan kerja karyawan.

Menurut Biantoro (2002) dengan judul “Pengaruh Praktek Manajemen Sumberdaya Manusia terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan”. Hasil uji hipotesis menyatakan bahwa:

1. Ada pengaruh yang kuat antara praktek manajemen dengan budaya perusahaan.
2. Ada pengaruh yang cukup kuat antara sebagian faktor-faktor praktek manajemen terhadap budaya perusahaan.
3. Ada pengaruh yang cukup kuat beberapa faktor-faktor praktek manajemen terhadap kinerja.
4. Ada pengaruh yang cukup beberapa faktor budaya terhadap kinerja perusahaan.
5. Ada pengaruh yang cukup kuat antara beberapa faktor praktek manajemen dan beberapa faktor budaya secara bersama terhadap kinerja.
6. Ada pengaruh yang kuat bahwa terdapat faktor spesifik dalam manajemen.
7. Tidak benar bahwa perusahaan industri logam, mesin dan kimia di Jawa Timur tidak handal.

Kesimpulan dari penelitian Biantoro (2002) adalah faktor-

faktor praktek manajemen dan budaya yang kuat berpengaruh terhadap kinerja adalah faktor fasilitas dan relational.

Penelitian oleh Hamid (2002) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi Kerja dan Prestasi Kerja di PTP Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara. Dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Budaya organisasi baru berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja staf.
2. Motivasi staf berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf.
3. Budaya organisasi baru berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf.
4. Budaya organisasi baru melalui motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja staf.

## **BAB VIII KINERJA**

Dalam bab VIII materi yang disajikan adalah dasar teori kinerja sebagai berikut:

- 1. Beberapa pendapat tentang Kinerja.**
- 2. Pengertian Kinera/Prestasi Kerja.**
- 3. Penilaian Kinerja.**

### **1. BEBERAPA PENDAPAT TENTANG KINERJA.**

Menurut Seymour dalam Swasto (1996), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan yang dapat diukur. Sedangkan Stoner (1986), mendefinisikan kinerja sebagai kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dihasilkan oleh individu, kelompok atau organisasi.

Definisi diatas menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standart mutu. Ketika membicarakan kinerja, biasanya berfikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standart atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika tidak, berarti berkinerja buruk.

Beragamnya definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat diantara para peneliti. Secara

umum, menurut Mitchell (1988), kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara:

1. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya, rata-rata pukulan)
2. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran)
3. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu (misalnya, penjualan)
4. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya ketegasan, keramah-tamahan)
5. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individu (seperti, kemenangan permainan)

## **2. PENGERTIAN KINERJA/PRESTASI KERJA**

As'ad (1998:47) memberikan batasan bahwa prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau "*successful role achievement*" dimana seseorang memperolehnya dari perbuatannya sendiri. Artinya prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan.

Soeprihanto (2000:7) memberikan pendapat tentang prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar,

target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan taraf kesuksesan yang dicapai oleh tenaga kerja baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri.

### **3. PENILAIAN KINERJA.**

Handoko (1987:135) menyatakan bahwa penilaian kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan-balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Artinya penilaian kerja merupakan suatu tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan.

Alewine (Timpe,1999:244) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja.

Dari uraian-uraian tentang penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan.

Setiap perusahaan, lembaga pendidikan, yayasan pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya,

untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasinya termasuk kategori baik, cukup atau kurang. Dengan melaksanakan penilaian berarti karyawan mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga akan mendorong mereka untuk lebih giat dalam bekerja. Kesemuanya itu dapat terjadi bila penilaian dilakukan secara jujur dan obyektif.

Selanjutnya Timpe menguraikan adanya empat alasan mengapa harus dilakukan penilaian kinerja para karyawan, yaitu:

1. Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi;
2. Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi;
3. Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan);
4. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

Suatu tinjauan sepintas lalu saja mengenai alasan diatas segera mengungkapkan bahwa alasan itu langsung menuju jantung syarat keberhasilan kelompok manajemen. Alasan tersebut menyangkut segi-segi yang bisa mendorong datau bisa menghambat kamajuan organisasi.

Handoko (1996:136) menyatakan kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. *Perbaikan Prestasi Kerja*

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan

kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. *Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi*

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. *Keputusan-keputusan Penempatan*

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. *Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan*

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. *Perencanaan dan Pengembangan Karier*

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. *Penyimpangan-penyimpangan Proses Staffing*

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* Departemen Personalia.

7. *Ketidakkuratan Informasional*

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasionalis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-

komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

8. *Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan*

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. *Kesempatan Kerja yang Adil*

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. *Tantangan-tantangan Eksternal*

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi Departemen Personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Moekiyat(2002:69) mengemukakan ada 5 tujuan penilaian prestasi kerja yaitu :

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan.

3. Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan ini.
4. Melakukan upaya tertentu untuk perbaikan-perbaikan.
5. Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Dari uraian Moekiyat dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan oleh perusahaan, lembaga pendidikan dan karyawan yang bersangkutan.

Bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier.

Bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

### **Metode Penilaian Kerja Karyawan**

Ada berbagai metode yang biasa digunakan dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Metode-metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis dan

sering membahayakan.

2. Metode tradisional yang sistematis, yang mengukur karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya.
3. Penilaian yang berdasarkan pada tujuan yang ditetapkan bersama dengan menggunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran” (MBS) atau dikenal sebagai “*Management By Objective*” (MBO).

#### 1.1.1. *Cara Penilaian yang Tidak Sistematis.*

Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya didalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap karyawan untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaiknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

#### 1.1.2. *Penilaian Sistematis yang Tradisional*

Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama dan yang paling penting adalah memberikan informasi yang sangat membantu didalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi “*lay off* dan *transfer*”. Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan. Jadi menghindari kemungkinan digunakan “*judgement*” sesaat. Juga penilaian

sistematis memberikan informasi didalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia.

Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa dan bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada karyawan.

Persyaratan untuk melakukan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dorongan kepada pihak atasan untuk melakukan penilaian yang lebih baik. Setiap atasan haruslah mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan para bawahannya.

Pada penelitian ini menggunakan metode penilaian manajemen berdasarkan sasaran. Manajemen berdasarkan sasaran meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari para karyawan, memperoleh komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran-sasaran tersebut terpenuhi.

Bagian dasar manajemen melalui sasaran adalah kinerja karyawan dapat diperbaiki bila para karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, kapan mereka diperbolehkan berperan serta dalam proses menetapkan harapan-harapan tersebut dan kapan mereka dinilai dari hasil-hasilnya.

## **Mempersiapkan Penilaian Kerja**

Penilai sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi

pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran digunakan bersifat subyektif.

Handoko (2000:140) menyatakan bahwa berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah :

1. *Halo Effect*

*Halo effect* terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seseorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. *Kesalahan Cenderung Terpusat*

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat tidak baik atau sangat jelek, sehingga penilai prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian “ekstrim” tersebut dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. *Bias Terlalu Lunak dan Terlalu Keras*

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

#### 4. *Prasangka Pribadi*

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukaan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.

#### 5. *Pengaruh Kesan Terakhir*

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recently effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir-baik atau buruk-cenderung lebih diingat oleh penilai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anderson Gordon, 1992, Selection dalam Brian, Towers ed, The Handbook Of Human Resource Management, Oxford, Blackweel Publisher.
- Armstrong Michael, 1998, Performance Management, London, Kogan page limited.
- Bacal Robert, 1999, Performance Management, New York, Mc. Graw. Hill.
- Flippo Edwin B, 1994, Personal Management (6th ed), New York, Mc. Graw Hill, Company.
- Greenhause Jeffry H, 1987, Career Management, Chicago, The Dryden Press.
- Guest David E, 1987, Human Resource Management And Industrial Relation, Journal Of Management Studies, 24 : 5, September.
- Hasibuan Malayu, 1997, MSDM, Gunung Agung, Jakarta.
- Schuler Randall S, Dowling, Peter J Smart, John P & Huber, Vandal, 1992, Human Resource Management in Australia, Anatarmon-wsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian Sondang P, 1998, MSDM, Bumi Aksara, Jakarta
- Sikula Andrew, 1981, Personal Administration and Human Resource Management, New York, : A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc
- Randall S Schuller, Susan E. Jackson, 1997, MSDM Abad 21, Erlangga, Jakarta.
- Robbin SP, Colter Marry, 1999, Manajemen, Prenhallindo, Jakarta.
- Yusuf

*“ Pelajarilah ilmu.  
Barang siapa mempelajarinya karena Allah, itu taqwa.  
Menuntutnya, itu ibadah.  
Mengulang-ulangnya, itu tasbih.  
Membahasnya, itu jihad.  
Mengajarkannya kepada orang yang tidak tahu, itu sedekah  
Memberikannya kepada ahlinya,  
Itu mendekatkan diri kepada Tuhan.”*

*(Abusy Syaikh Ibnu Hibban dan Ibnu Abdil Barr, Ilya Al-Ghozali,  
1986)*

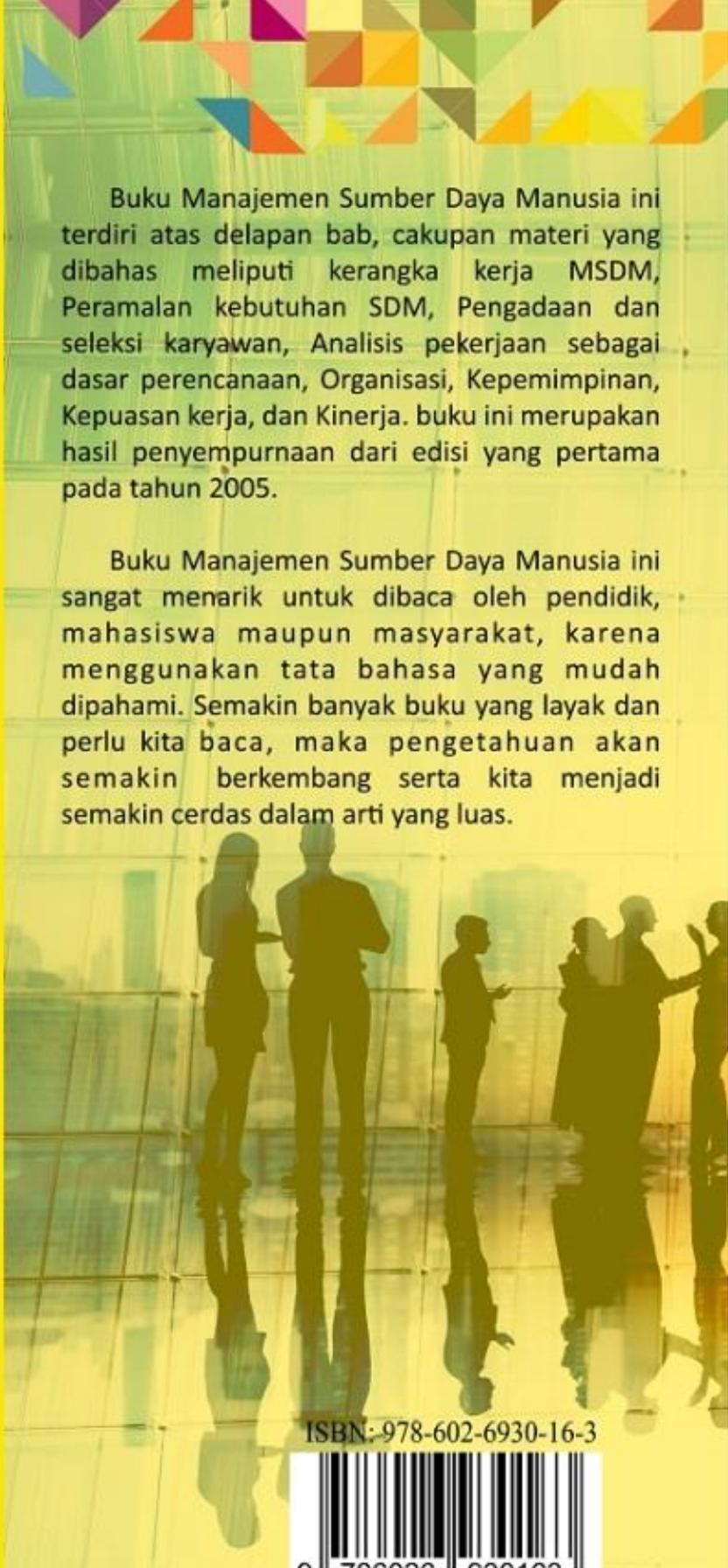


**Priyono**

# MANAJEMEN Sumber Daya Manusia

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini terdiri atas delapan bab, cakupan materi yang dibahas meliputi kerangka kerja MSDM, Peramalan kebutuhan SDM, Pengadaan dan seleksi karyawan, Analisis pekerjaan sebagai dasar perencanaan, Organisasi, Kepemimpinan, Kepuasan kerja, dan Kinerja. buku ini merupakan hasil penyempurnaan dari edisi yang pertama pada tahun 2005.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini sangat menarik untuk dibaca oleh pendidik, mahasiswa maupun masyarakat, karena menggunakan tata bahasa yang mudah dipahami. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas.



ISBN: 978-602-6930-16-3



9 786026 930163



Zifatama Publishing  
Jl. Taman Pondok Jati J3,  
Taman Sidoarjo  
Telp : 031-7871090