

Ibarat peperangan yang dibutuhkan bukan peralatan bukan keberuntungan dan bukan hanya keberanian tapi seseorang dengan persiapan yang matang inilah yang mengundang keberhasilan dan kemenangan itu, Mao Tse-Tung (1893-1976) politikus China mengatakan bahwa senjata menjadi faktor penting dalam peperangan tapi bukan yang menentukan, yang paling menentukan adalah faktor manusia, bukan material-material yang bisa dihitung. Demikian juga seorang pemain sepak bola yang handal lebih ditakuti karena satu tendangan berlatih ribuan kali. Begitu juga dengan mencapai keberhasilan kehidupan, selain karakter positif yang kuat mengatur tahapan dalam manajemen untuk meraih tujuan yang diinginkan. Mimpi mesti direalisasikan. Buku ini mengantarkan pemikiran ke arah kesuksesan yang harus dibaca orang-orang sukses dalam mengarahkan mencapai sumber daya manusia yang tepat, akhirnya saya ucapkan salam sukses selalu. Tuhan senantiasa melindungi kita.



Dr. Ir. H. Al Fadjar Ansory M. M., lahir di Kepanjen – Malang tanggal 21 Desember 1967 merupakan anak ke enam dari sembilan bersaudara dari ayah Ansory (Alm) dan ibu Nasrifah (Alm). Pendidikan SD di Kota Batu, SLTP dan SLTA di kota Kepanjen – Malang - Jawa Timur lulus SLTA tahun 1987. Studi S1 di Fakultas Teknik Elektro (Arus Kuat) Universitas Pawyatan Daha Kediri, lulus tahun 1996. Melanjutkan studi Program Master Manajemen (S2) di Pascasarjana Universitas Islam Kadiri lulus pada tahun 2005, pada tahun 2012 menempuh studi pada program doktor ilmu manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang dan lulus tahun 2017.

Pengalaman kerja sebagai staf teknik di PT Surya Zig-Zag Tbk. – Kediri dan PT Surya Pamenang Tbk. – Kediri – Jawa Timur, pada tahun 1989 – 1995, sebagai Manager CV Arga 1995-1999, sebagai Manager CV dan PT Bumi Alam Pertiwi – Kediri, sejak tahun 1999. Dosen Universitas Islam Kadiri – Kediri pada tahun 2015, Dosen Pasca Tribakti Lirboyo Kediri tahun 2017 dan Dosen Universitas Kadiri pada tahun 2015 – sekarang.



Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M., lahir di Surabaya, 05 Mei 1978. Sejak tahun 2008 sampai sekarang menjadi dosen tetap pada Universitas Dr. Soetomo Surabaya. Tahun 2016 sampai saat ini menjabat sebagai Wakil Rektor Universitas Dr. Soetomo Surabaya, Ketua Pusat Pengelolaan Jurnal Universitas Dr. Soetomo, Ketua Forum Ikatan Penulis Buku Perguruan Tinggi, Ketua Insan Abdi Nusantara.

Memperoleh gelar Magister Manajemen dari Fakultas Ekonomi Universitas Dr. Soetomo Surabaya (2008) dan memperoleh beasiswa melanjutkan S3 Ilmu Ekonomi Manajemen pada Program Doktor Universitas Airlangga Surabaya (2016). Pada tahun 2014 berkesempatan mengikuti Program Sandwich Peningkatan Kualitas Publikasi Ilmiah (PKPI) di University of Queensland Brisbane Australia. Penulis sangat aktif mengikuti dan menyajikan makalah di beberapa kegiatan ilmiah berupa seminar nasional dan internasional. Sebagai Ketua Perkumpulan Ahli dan Dosen Republik Indonesia (ADRI) wilayah Jawa Timur, penulis terlibat langsung dalam memobilisasi kegiatan-kegiatan ilmiah para dosen dalam meningkatkan kompetensi dan keterampilan.



H. Al Fadjar Ansory
Meithiana Indrasari

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Buku MSDM ini menjadi salah satu KIAM UNTUK MERAH SUKSES dapat digunakan oleh pelajar, mahasiswa dan kalangan profesional

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

"Senjata menjadi faktor penting dalam peperangan, tapi bukan yang menentukan; yang paling menentukan adalah faktor manusia, bukan material-material yang bisa dihitung."
Mao Tse-Tung (1893-1976), politikus China



Dr. Ir. H. Al Fadjar Ansory, M.M.
Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.



Buku MSDM ini menjadi salah satu KIAM UNTUK MERAH SUKSES
dapat digunakan oleh pelajar, mahasiswa dan kalangan profesional

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**"Senjata menjadi faktor penting dalam peperangan,
tapi bukan yang menentukan; yang paling menentukan
adalah faktor manusia, bukan material-material yang
bisa dihitung."
Mao Tse-Tung (1893-1976), politikus China**

**Dr. Ir. H. Al Fadjar Ansory, M.M.
Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Ir. H. Al Fadjar Ansory, M.M.
Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M.M.



Edisi Asli
Hak Cipta © 2018 pada penulis
Griya Kebonagung 2, Blok I2, No.14
Kebonagung, Sukodono, Sidoarjo
Telp. : 0812-3250-3457
Website : www.indomediapustaka.com
E-mail : indomediapustaka.sby@gmail.com

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama **7 (tujuh) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Ansory, H. Al Fadjar
Indrasari, Meithiana

Manajemen Sumber Daya Manusia/H. Al Fadjar Ansory, Meithiana Indrasari
Edisi Pertama
—Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2018
Anggota IKAPI No. 195/JTI/2018
1 jil., 17 × 24 cm, 378 hal.

ISBN: 978-602-6417-42-8

1. Manajemen
I. Judul
2. Manajemen Sumber Daya Manusia
II. H. Al Fadjar Ansory, Meithiana Indrasari

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur atas rahmat dan karunia senantiasa kami ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena kami telah menyelesaikan buku berjudul Manajemen Sumberdaya Manusia, yang meliputi tentang:

BAB I membahas tentang Sejarah Manajemen yang mencakup pengertian manajemen, sejarah manajemen, perkembangan, prinsip, sarana manajemen, bidang-bidang manajemen, peran manajemen, etika manajerial, dan diakhiri dengan perkembangan sistem manajerial Indonesia.

BAB II tentang Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia yang didalamnya terdapat materi tujuan manajemen sumberdaya manusia, peran manajemen sumberdaya manusia, identifikasi sumberdaya manusia, peran fungsi tugas dan tanggung jawab departemen SDM, perjanjian kinerja, kepemimpinan, perilaku manusia, pengertian pe ndelegasian, kekuasaan, komunikasi dalam organisasi, *hearing and listening*, serta faktor individu dalam kelompok.

BAB III tentang Pengembangan Karyawan yang meliputi tujuan dari pengembangan karyawan, metode-metode pengembangan karyawan, tolak ukur pengembangan karyawan, pelatihan, metode pelatihan, indikator pelaksanaan dalam pelatihan, prestasi karyawan/kinerja, kompensasi dan kesejahteraan karyawan hingga pemberhentian kerja/PHK.

BAB IV tentang Definisi Motivasi Menurut Para Ahli yang berisi tujuan motivasi, asas motivasi, teori motivasi, motivasi berprestasi dalam pendidikan, motivasi dalam bekerja, jenis motivasi, faktor yang mempengaruhi motivasi untuk berprestasi, pengukuran motivasi, komponen dan cara meningkatkan motivasi, motivasi dan kepemimpinan, dan terakhir pendekatan mengenai motivasi.

BAB V tentang Pengertian Reward, Punishment Dan Hubungan Antar Karyawan, yang didalamnya terdapat materi etika kerja, publik internal dalam komunikasi organisasi, memahami karakter public internal, komunikasi multikultural dalam organisasi, dan konflik dalam perusahaan serta pada materi terakhir tentang stabilitas jabatan karyawan.

Disamping itu buku ini dilengkapi dengan kiat kiat untuk meraih sukses, dimana terdapat image untuk membangun spiritual pembaca senantiasa berpikir positif, bersikap positif sebagai calon profesional dengan menerapkan *body language* untuk mengembangkan kepribadian serta pentingnya EQ, SQ disamping IQ tak lupa kata kata mutiara agar mempunyai jiwa besar untuk meraih impian.

Harapan kami buku ini dapat bermanfaat untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan tentang manajemen sumberdaya manusia kepada pembaca. Karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan kami, umpan balik serta saran dari pembaca akan sangat membantu sehingga perbaikan dan penyempurnaan buku ini dapat kami lakukan.

Kediri, Januari 2018

H. Al Fadjar Ansory
Meithiana Indrasari

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	V
BAB 1 SEJARAH MANAJEMEN	1
1.1 Pendahuluan	1
1.2 Pengertian Manajemen.....	2
1.3 Sejarah Manajemen	4
1.3.1 Pemikiran Awal.....	4
1.3.2 Era manajemen Ilmiah.....	5
1.3.3 Era Manusia Social.....	6
1.3.4 Era Modern	7
1.4 Perkembangan Teori Manajemen	7
1.4.1 Teori Manajemen Klasik	8
1.4.2 Teori Manajemen ilmiah	13
1.4.3 Aliran Hubungan Manusiawi.....	17
1.4.4 Aliran Manajemen Modern	21
1.4.5 Dasar Pemikiran Teori Organisasi Modern.....	22

1.4.6	Aplikasi Teori Aliran Modern pada Kehidupan Manusia .	22
1.4.7	Kelebihan dan Kekurangan Manajemen Modern	23
1.4.8	Pendekatan	28
1.5	Prinsip dan Fungsi Manajemen.....	34
1.5.1	Prinsip Manajemen	34
1.5.2	Fungsi Manajemen.....	39
1.6	Sarana Manajemen	42
1.7	Bidang-Bidang Manajemen	44
1.8	Peran Manajer.....	46
1.8.1	Tingkatan Manajer.....	46
1.8.2	Keterampilan Manajer	47
1.9	Etika Manajerial.....	49
1.9.1	Perilaku Etis Terhadap Karyawan.....	49
1.9.2	Perilaku Etis Terhadap Organisasi.....	51
1.9.3	Perilaku Terhadap Agen Ekonomi Lainnya.....	53
1.10	Perkembangan Sistem Manajemen Indonesia.....	54

BAB 2 SUMBERDAYA MANUSIA 57

2.1	Pendahuluan	57
2.2	Pengertian Manajemen Sumberdaya Manusia.....	59
2.3	Tujuan Manajemen Sumberdaya Manusia (MSDM).....	60
2.4	Peran Manajemen Sumberdaya Manusia.....	63
2.5	Identifikasi Personal/SDM	65
2.6	Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Penilaian Prestasi, Mutasi, Demosi, Pensiun dan PHK	67
2.6.1	Pengertian Tes, Jenis-Jenis Tes, dan Kriteria Suatu Instrumen Tes yang Baik.....	69
2.7	Perjanjian Kinerja/ <i>Performance Agreement</i>	78
2.7.1	Penentuan tujuan (<i>Goal Setting</i>).....	78
2.7.2	Persetujuan Kontrak Psikologis.....	80
2.8	Kepemimpinan	81
2.8.1	Konsep Kepemimpinan.....	82
2.8.2	Teori Kepemimpinan	86
2.8.3	Hakekat Gaya Kepemimpinan.....	90
2.8.4	Gaya Dasar Kepemimpinan.....	91
2.8.5	Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	91

2.9	Perilaku Manusia (Human Behavior)	116
2.9.1	Fungsi Pengarahan dalam Manajemen	117
2.9.2	Tujuan Pengarahan	120
2.10	Pengertian Pendelegasian	122
2.10.1	Dasar Pendelegasian.....	122
2.10.2	Sifat Delegasi.....	123
2.10.3	Sikap Terhadap Delegasi.....	123
2.10.4	Sikap Pemimpin Terhadap Pendelegasian	124
2.10.5	Pola Pendelegasian.....	124
2.10.6	Memastikan Pelaksanaan Pendelegasian	126
2.10.7	Masalah Pendelegasian.....	126
2.10.8	Cara Menjalankan Delegasi	129
2.10.9	Tugas yang Perlu di Delegasikan	130
2.11	Kekuasaan	132
2.12	Komunikasi dalam Organisasi	136
2.12.1	Pengelolaan Komunikasi.....	140
2.12.2	Proses Komunikasi	145
2.12.3	Fungsi Komunikasi dalam Organisasi	146
2.12.4	Gaya Komunikasi.....	148
2.13	Hearing dan Listening	151
2.14	Faktor Individu dalam Kelompok.....	153
2.15	Pendekatan Teoritikal dalam Memahami Kepribadian	155
BAB 3	PENGEMBANGAN KARYAWAN	161
3.1	Pendahuluan	161
3.2	Definisi Pengembangan Karyawan	164
3.2.1	Definisi Pengembangan Sumberdaya Manusia.....	165
3.2.2	Manajemen Karir.....	166
3.2.3	Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	166
3.3	Tujuan dari Pengembangan Karyawan.....	167
3.4	Jenis-Jenis Pengembangan	171
3.5	Metode-Metode Pengembangan	172
3.6	Tolak Ukur Pengembangan Karyawan	177
3.7	Pelatihan	179
3.7.1	Pelatihan Terbaik tentang Organizational Development.	179
3.7.2	Cara Paling Bagus untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan Karyawan	181

3.7.3	Pembekalan Karyawan dengan Training Motivasi.....	185
3.7.4	Orientasi Pekerja Baru.....	192
3.7.5	Tipe-Tipe Kriteria Efektifitas Program Pelatihan.....	194
3.8	Indikator Keberhasilan dalam pelaksanaan pelatihan	204
3.8.1	Hambatan dalam Pelatihan.....	205
3.8.2	Pelatihan Dilihat dari Perspektif Atasan	206
3.8.3	Pelatihan Dilihat dari Perspektif Bawahan	206
3.9	Prestasi Karyawan/Kinerja	207
3.9.1	Kinerja Karyawan.....	208
3.9.2	Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja	210
3.9.3	Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja.....	225
3.9.4	Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai.....	228
3.9.5	Metode Penilaian Prestasi Karyawan	228
3.9.6	Kendala-Kendala Penilaian Prestasi Karyawan	229
3.9.7	Tolak Ukur Penilaian.....	230
3.10	Kompensasi dan Kesejahteraan Karyawan	230
3.10.1	Kompensasi	231
3.11	Kesejahteraan Karyawan	235
3.11.1	Pengertian Kesejahteraan Karyawan	235
3.11.2	Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan..	236
3.12	Mutasi Karyawan Pengertian dan Tujuan Mutasi	244
3.13	Promosi Karyawan.....	247
3.13.1	Peranan dan Pengertian Promosi Karyawan.....	247
3.13.2	Asas-Asas Promosi Karyawan.....	248
3.13.3	Dasar-Dasar Promosi.....	248
3.13.4	Syarat-Syarat Promosi.....	248
3.13.5	Tujuan-Tujuan Promosi	248
3.13.6	Jenis-Jenis Promosi.....	249
3.13.7	Demosi Karyawan	250
3.14	Pemberhentian Hubungan Kerja/PHK.....	250
3.14.1	Pengertian Pemberhentian.....	250
3.14.2	Alasan Pemberhentian.....	251
3.14.3	Ada Beberapa Alasan Karyawan Diberhentikan dari Perusahaan.....	253
3.15	Proses Pemberhentian	255
3.16	Perlindungan Bagi Tenaga Kerja Apabila Terjadi Pemutusan Hubungan Kerja secara Sepihak	256

BAB 4	MOTIVASI, JENIS DAN PENGUKURANNYA	259
4.1	Pendahuluan.....	259
4.2	Definisi Motivasi Menurut Beberapa Ahli.....	259
4.2.1	Tujuan Pemberian Motivasi	262
4.2.2	Asas Motivasi.....	262
4.3	Teori-teori Motivasi.....	263
4.3.1	Adapun Lima Teori Motivasi.....	263
4.3.2	Dasar Teori Hierarki Kebutuhan.....	264
4.4	Jenis-jenis Motivasi.....	283
4.5	Karakteristik Individu dengan Motivasi Untuk Meraih Prestasi Tinggi	284
4.6	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Motivasi untuk Berprestasi	285
4.6.1	Faktor Motivasi.....	286
4.6.2	Variabel-Variabel Motivasi	289
4.6.3	Unsur dari Motivasi.....	292
4.7	Pengukuran Motivasi	294
4.7.1	Cara Mengukur Motivasi Menurut Herman Yudiono.....	294
4.7.2	Model Pengukuran Motivasi kerja	297
4.8	Komponen dan Cara Meningkatkan Motivasi	298
4.8.1	Cara Meningkatkan Motivasi.....	298
4.9	Motivasi dan Kepemimpinan	298
4.9.1	Pengertian Motif dan Motivasi	298
4.9.2	Perspektif Pengharapan Mengenai Motivasi.....	299
4.10	Pendekatan Mengenai Motivasi	299
BAB 5	REWARD, PUNISHMENT DAN HUBUNGAN ANTAR KARYAWAN .	301
5.1	Pendahuluan	301
5.2	Pengertian dan Tujuan Reward.....	307
5.2.1	Jenis-Jenis Reward.....	309
5.2.2	Fungsi dan Tujuan Reward	313
5.3	Sistem Pemberian Reward	314
5.4	Bentuk <i>Reward</i>	315
5.5	Pengertian <i>Punishment</i>	320
5.5.1	Bentuk-Bentuk <i>Punishment</i>	321
5.5.2	Fungsi <i>Punishment</i>	322
5.5.3	Membuat Sistem <i>Punishment</i> yang Tepat	323

5.6	Hubungan <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja.....	324
5.6.1	Mekanisme <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i>	324
5.6.2	Hubungan Antar Karyawan dan Perusahaan.....	327
5.7	Etika Kerja	332
5.8	Publik Internal dalam Komunikasi Organisasi.....	334
5.8.1	Publik Internal dan Bentuk Hubungan Internal Perusahaan.....	334
5.8.2	Bentuk Hubungan dalam Perusahaan.....	334
5.9	Memahami Karakter Publik Internal.....	337
5.10	Komunikasi Multikultural dalam Internal Organisasi.....	339
5.10.1	Budaya Perusahaan dalam Komunikasi Internal	340
5.10.2	Karakteristik Budaya Organisasi.....	341
5.10.3	Beberapa Jenis Budaya Perusahaan.....	341
5.10.4	Kiat Komunikasi dalam Internal Organisasi (HRD)	342
5.10.5	<i>Internal Branding Corporate/Organisasi</i>	343
	Intensi <i>Turnover</i>	351
5.11	Konflik dalam Perusahaan.....	355
5.12	Stabilitas Jabatan Karyawan.....	363

DAFTAR PUSTAKA.....	367
----------------------------	------------

BAB 1

SEJARAH MANAJEMEN

1.1 PENDAHULUAN

Ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Salah satu buktinya adalah Piramida di Mesir. Piramida di Mesir menunjukkan bahwa pada zaman dahulu telah ada serangkaian kegiatan yang diatur sedemikian rupa mengikuti tahapan-tahapan tertentu yang telah disiapkan hingga Piramida yang megah di tengah gurun pasir menjadi decak kagum masyarakat di seluruh dunia dari dulu hingga kini. Selain Piramida di Mesir, ada juga tembok raksasa yang berdiri sepanjang ribuan kilometer di Cina. Tembok ini juga menunjukkan betapa orang-orang Cina dahulu telah melakukan kegiatan manajemen sehingga bangunan tembok itu menjadi kokoh dan dapat bertahan hingga hari ini. Masih banyak contoh bangunan-bangunan kuno yang sangat rumit yang bisa dibangun oleh nenek moyang kita. Candi Borobudur adalah salah satu contoh yang ada di Indonesia. Dari bukti-bukti tersebut dapat dilihat bagaimana orang-orang dahulu telah menerapkan manajemen.

Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal pada tiap pemberhentian, bahan

baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya. Manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

Ilmu manajemen berkembang terus hingga saat ini memberikan pemahaman kepada kita tentang pendekatan ataupun tata cara penting dalam meneliti, menganalisis dan memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen. Selain memberikan gambaran bagaimana aliran pikiran masa lalu, diharapkan tulisan yang berisikan uraian tentang teori manajemen dari masa ke masa ini dapat memberikan sumbangan terhadap ruang lingkup dan perkembangan ilmu manajemen. Tulisan ini juga membahas tentang terjadinya perkembangan ilmu manajemen, dimana dalam ilmu manajemen dikemukakan ada beberapa aliran sebagai dasar pemikiran yang dibagi berdasarkan aliran klasik, aliran hubungan manusiawi dan manajemen modern yang merupakan cikal bakal teori manajemen yang berkembang terus dengan berbagai aliran lainnya.

Adapun aliran pemikiran klasik dikenal dengan pendekatan proses dan produksi, sedangkan aliran hubungan manusiawi lebih melihat dari sisi bagaimana sumber daya manusia yang berada dalam organisasi. Seorang manajer hendaklah mempelajari dan memahami secara keseluruhan tentang perkembangan manajemen yang telah menghasilkan teori-teori manajemen yang muncul dari berbagai aliran, sehingga manajer dapat menggunakan teori yang paling sesuai untuk menghadapi situasi tertentu. Apabila seorang manajer menghadapi situasi bagaimanapun kompleksnya akan dapat mencari solusi atau membuat keputusan yang baik.

1.2 PENGERTIAN MANAJEMEN

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Manajemen belum memiliki definisi yang mapan dan diterima secara universal. *Mary Parker Follet*, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. *Ricky W. Griffin* mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal.

Manajemen merupakan skill atau kemampuan dalam mempengaruhi orang lain agar mau melakukan sesuatu untuk kita. Manajemen memiliki kaitan yang sangat erat dengan *leader* atau pemimpin, sebab pemimpin yang sebenarnya adalah seseorang yang

mempunyai kemampuan untuk menjadikan orang lain lebih dihargai, sehingga orang lain akan melakukan segala keinginan sang *leader*.

Lawrance A Appley mengatakan manajemen adalah sebuah seni dalam mencapai tujuan yang diinginkan yang dilakukan dengan usaha orang yang lain.”

George R. Terry mengatakan bahwa manajemen merupakan proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lain yang tertuang dalam bukunya yang berjudul *The Principles of Management*. Dengan kata lain pengertian manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan menggunakan kegiatan orang lain. Dapat diuraikan juga bahwa manajemen adalah seni dalam mengatur sistem, baik orang maupun perangkat lain agar dapat berjalan serta bekerja sesuai dengan ketentuan dan tujuan entitas yang terdiri dari berbagai aktivitas.

Pengertian manajemen menurut **Manullang** adalah seni dan ilmu pencatatan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

John D. Millet berpendapat dalam bukunya yang berjudul *Managemen in the public service* bahwa pengertian manajemen adalah proses dalam memberikan arahan pekerjaan kepada orang-orang dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan.

Harold Koontz dan Cyril O’ Donnel mengemukakan dalam bukunya *The Principles of Management* yang mendefinisikan pengertian manajemen bahwa manajemen adalah cara untuk mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan yang lain.

Lain lagi menurut **Henry Fayol** yang mengatakan bahwa pengertian manajemen dalam bukunya *General Industrial Management* bahwa manajemen adalah proses tertentu yang terdiri dari kegiatan merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan sumber daya manusia dan menggandakan pengendalian dalam rangka mencapai tujuan.

Mary Parker F berpendapat bahwa manajemen adalah sebagai suatu seni yang setiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain.

Menurut **Stoner** manajemen merupakan proses dalam membuat suatu perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta memimpin berbagai usaha dari anggota organisasi dan juga menggunakan semua sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Menurut **Wilson** manajemen adalah sebuah rangkaian tindakan yang dilakukan oleh para anggota organisasi dalam upaya mencapai sasaran organisasi dimana tindakan tersebut merupakan suatu rangkaian aktivitas yang dijalankan dengan sistematis.

Menurut **Oey Liang Lee** arti manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan serta pengendalian (pengawasan) dari sumber daya perusahaan dalam upaya mencapai tujuan yang diinginkan.

Manajemen dalam ekonomi merupakan suatu keadaan terdiri dari proses yang ditunjukkan oleh garis (*line*) mengarah kepada proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian, yang mana keempat proses tersebut saling mempunyai fungsi masing-masing untuk mencapai suatu tujuan organisasi, yaitu pengambilan keputusan.

Manajemen adalah cabang dari ilmu sosial. Semua ilmu dari cabang ilmu sosial pasti mengalami perkembangan. Hal ini terjadi karena ilmu sosial bersifat dinamis dan selalu mengikuti perkembangan zaman. Ada pendapat yang menyatakan bahwa hari ini tidak akan ada tanpa ada masa lalu, maka dari itu apapun yang ada di dunia ini pasti memiliki sejarah begitu juga manajemen. Sebelum kita mempelajari manajemen alangkah baiknya kita mempelajari sejarah perkembangan manajemen.

1.3 SEJARAH MANAJEMEN

Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern.

1.3.1 Pemikiran Awal

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri pabrik peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan dua puluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja, (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja. Pada tahun 1776 pula Robert Owen dari skotlandia memikirkan bagaimana perusahaan tekstil ini berjalan secara efektif sehingga produksi dapat meningkat dan kesejahteraan karyawan dapat terjamin, sehingga muncul pemikiran pembagian kerja, jaminan tempat tinggal dan kesehatan bagi karyawan

Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi

dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut “pabrik.” Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

1.3.2 Era manajemen Ilmiah

Era ini ditandai dengan perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur—seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911. Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai “penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.” Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company, menggagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion*, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman, Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi, bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk “birokrasi yang ideal” itu tidak ada dalam realita.

Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteorisasi tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “manajemen sains”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: “Konsep Korporasi” (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*chairman* dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

1.3.3 Era Manusia Social

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne.

Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follett. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follett mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follett juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi “efektif-efisien”. Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpuaskan. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerja sama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori “penerimaan otoritas” yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

1.3.4 Era Modern

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management—TQM*) pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904). Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan, (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material; (2) produktivitas meningkat; (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga; (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis; (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran yang menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena **faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.**

1.4 PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

Pada perkembangan teori manajemen yang lain menyebutkan ada 6 macam teori manajemen diantaranya:

1. Aliran klasik: Aliran ini mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya. Perhatian dan kemampuan manajemen dibutuhkan pada penerapan fungsi-fungsi tersebut.
2. Aliran perilaku: Aliran ini sering disebut juga aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia.
3. Aliran manajemen ilmiah: aliran ini menggunakan matematika dan ilmu statistika untuk mengembangkan teorinya. Menurut aliran ini, pendekatan kuantitatif merupakan sarana utama dan sangat berguna untuk menjelaskan masalah manajemen.
4. Aliran analisis system: Aliran ini memfokuskan pemikiran pada masalah yang berhubungan dengan bidang lain untuk mengembangkan teorinya.
5. Aliran manajemen berdasarkan hasil: Aliran manajemen berdasarkan hasil diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada awal 1950-an. Aliran ini memfokuskan pada pemikiran hasil-hasil yang dicapai bukannya pada interaksi kegiatan karyawan.
6. Aliran manajemen mutu: Aliran manajemen mutu memfokuskan pemikiran pada usaha-usaha untuk mencapai kepuasan pelanggan atau konsumen

1.4.1 Teori Manajemen Klasik

Ada dua tokoh manajemen, yang mengawali munculnya manajemen ilmiah (Pra manajemen ilmiah), yaitu: **Robert Owen** dan **Charles Babbage**.

Robert Owen (1771-1858)

Pada permulaan tahun 1800 an *Robert Owen*, seorang manajer beberapa pabrik pemintalan kapas di *New Lanark Skotlandia*. Robert Owen mencurahkan perhatiannya pada penggunaan faktor produksi mesin dan faktor produksi tenaga kerja. Dari hasil pengamatannya disimpulkan bahwa, bilamana terhadap mesin diadakan suatu perawatan yang baik akan memberikan keuntungan kepada perusahaan, demikian pula halnya pada tenaga kerja, apabila tenaga kerja dipelihara dan dirawat (dalam arti adanya perhatian baik kompensasi, kesehatan, tunjangan dan lain sebagainya) oleh pimpinan perusahaan akan memberikan keuntungan kepada perusahaan. Selanjutnya dikatakan bahwa kuantitas dan kualitas hasil pekerjaan dipengaruhi oleh situasi ekstern dan intern dari pekerjaan. Atas hasil penelitiannya Robert Owen dikenal sebagai Bapak Manajemen Personalia. Menekankan penting unsur manusia dalam produksi. Dia membuat perbaikan-perbaikan dalam kondisi kerja, seperti pengurangan hari kerja standar, pembatasan anak-anak dibawah umur yang bekerja, membangun perumahan

yang lebih baik bagi karyawan dan mengoperasikan toko perusahaan yang menjual barang dengan murah.

Dia mengemukakan bahwa melalui perbaikan kondisi karyawan akan menaikkan produksi dan keuntungan (laba), dan investasi yang paling menguntungkan adalah pada karyawan atau "vital machines". Disamping itu *Owen* mengembangkan sejumlah prosedur kerja yang juga memungkinkan peningkatan produktivitas.

Charles Babbage (1792-1871)

Charles Babbage, seorang profesor matematika dari Inggris, mencurahkan banyak waktunya untuk membuat operasi-operasi pabrik menjadi lebih efisien. *Babbage* adalah pengajur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesifikasinya, yang menaruh perhatian dan minat pada bidang manajemen. Dia dipercaya bahwa aplikasi prinsip-prinsip ilmiah pada proses kerja akan menaikkan produktivitas dari tenaga kerja menurunkan biaya, karena pekerjaan-pekerjaan dilakukan secara efektif dan efisien. Dia menganjurkan agar para manajer bertukar pengalaman dan dalam penerapan prinsip-prinsip manajemen. Pembagian kerja (*division of labour*), mempunyai beberapa keunggulan, yaitu:

1. Waktu yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
2. Banyaknya waktu yang terbuang bila seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain akan menghambat kemajuan dan ketrampilan pekerja, untuk itu diperlukan spesialisasi dalam pekerjaannya.
3. Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus menerus dalam tugasnya.

Cara agar kita selalu dapat berpikir positif apapun keadaannya sebagai berikut:

1. Jangan berpikir berlebihan
2. Otak Anda bisa menemukan jawaban apapun

Yang pertama adalah berhenti menghabiskan banyak waktu dikepala Anda, jangan banyak berpikir, stress, ragu-ragu, khawatir, overthinking, apapun itu. Otak adalah senjata terkuat manusia, namun terkadang otak juga bisa menjadi bumerang yang mematikan.

Mulailah berpikir realistis dan gunakan otak Anda untuk mencari jalan keluar yang praktis. Langkah pertama untuk menghilangkan stress dan pikiran negatif adalah dengan berhenti berpikir sejenak, rilekslah, kosongkan pikiran dan mulai isi kembali dengan fokus pada mencari jalan keluar yang paling masuk akal dari keadaan yang sudah ada.

Anda memiliki kekuatan untuk menentukan isi pikiran Anda, karena itu jangan isi pikiran Anda dengan hal-hal bodoh (*it's your choice*), ingat bahwa walaupun ini tidak menjamin keselamatan/jalan keluar dari permasalahan setidaknya hal ini tidak akan memperburuk kondisi pikiran Anda. Berpikirlah untuk menyelesaikan masalah yang ada. Ingat bahwa masalah itu hanyalah pertanyaan yang belum terjawab, anggaplah masalah itu "pertanyaan" dan segera cari jawabannya. (faktanya sebagian besar dari kita sudah menemukan jawabannya)

- Jika Anda sudah tahu jawabannya, berhenti berpikir dan segera bertindak, terkadang orang yang kebanyakan berpikir justru malah kurang bertindak karena pemikirannya sendiri.

4. Adanya perhatian pada pekerjaannya sehingga dapat melengkapi alat-alat untuk memperbaiki dan menyempurnakan tugasnya. Kontribusi lain dari Charles Babbage yaitu mengembangkan kerja sama yang saling menguntungkan antara para pekerja dengan pemilik perusahaan, juga membuat skema perencanaan pembagian keuntungan. Babbage adalah penganjur pertama prinsip pembagian kerja melalui spesifikasinya.

Kelebihan Teori Manajemen Klasik

1. Memberikan kontribusi mengenai pembentukan organisasi secara Birokrasi atas dasar hierarki yang sampai saat ini masih banyak digunakan oleh organisasi modern
2. Memberikan anatomi organisasi formal dengan empat unsur pokok yang selalu muncul dalam organisasi formal:
 1. Sistem kegiatan yang terkoordinasi
 2. Kelompok orang
 3. Kerjasama
 4. Kekuasaan & Kepemimpinan
3. Memberikan tiang dasar penting dalam organisasi formal yaitu:
 1. Pembagian kerja (untuk koordinasi)
 2. Proses Skalar & Fungsional (proses pertumbuhan vertical dan horizontal)
 3. Struktur (hubungan antar kegiatan)
 4. Rentang kendali (berapa banyak atasan bisa mengendalikan bawahan).
4. Adanya prinsip pembidangan tugas yang jelas (jurisdictional areas), umumnya diatur oleh hukum/peraturan-peraturan administrasi, yaitu:
 - a) Adanya pembagian tugas yang jelas bagi aparat birokrasi,
 - b) Adanya pendelegasian wewenang,
 - c) Setiap tugas yang dilaksanakan menuntut keahlian/keterampilan (spesialisasi). Sehingga orang yang dapat diangkat menjadi aparat birokrasi adalah mereka yang mempunyai keahlian (kualifikasi).
 - d) Karena pemberian/pembagian tugas sesuai dengan kemampuan yang telah dimiliki sehingga tidak banyak waktu terbuang yang diperlukan untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang baru.
 - e) Terdapat spesialisasi kerja sehingga tidak banyak waktu yang terbuang untuk seseorang berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, karena jika seseorang berpindah pekerjaan, orang tersebut harus menyesuaikan kembali pada pekerjaan barunya sehingga akan menghambat kemajuan dan ketrampilan pekerja,

- f) Kecakapan dan keahlian seseorang bertambah karena seorang pekerja bekerja terus-menerus dalam tugasnya yang telah dispesialisasi sehingga kemampuan kerjanya semakin terlatih dan semakin mahir dengan bidangnya,
 - g) Adanya perhatian terhadap tenaga kerja dan peralatan (mesin) yang digunakan, sehingga kesehatan, kompensasi, tunjangan dan kelayakan tenaga kerja dan mesin terjamin sehingga dapat menghasilkan produktivitas yang maksimal,
 - h) Adanya sistem peraturan yang mengatur hak dan kewajiban dengan jelas sehingga mendorong semua pihak untuk disiplin dan teratur.
5. Adanya jenjang wewenang yang terumus dengan jelas sehingga dengan adanya wewenang pekerjaan akan cepat terselesaikan karena adanya perintah dari atasan. Selain itu setiap bawahan juga hanya akan menerima instruksi dari seorang atasan sehingga mereka tidak akan bingung dan saling lempar tanggung jawab.
 6. Adanya sistem keadilan sehingga mereka akan memperoleh perlakuan yang sama sesuai dengan kedudukan masing-masing individu
 7. Bawahan diberi kekuasaan dan kebebasan di dalam mengeluarkan pendapatnya, menjalankan dan menyelesaikan rencananya, sehingga mereka akan dapat mengeluarkan ketrampilan dan kemampuan yang ia miliki.

Kekurangan dari manajemen klasik adalah prespektif tersebut menganggap remeh peran individu dalam organisasi. Adapun kritik terhadap pendekatan teori organisasi klasik, antara lain:

1. Dalam teori ini menjelaskan bahwa hanya ada 1 syarat/cara terbaik untuk menyelesaikan semua situasi. Padahal pada kenyataannya suatu cara/syarat/ketentuan hanya bisa digunakan pada situasi tertentu tau hanya pada situasi normal.
2. Menganggap manusia sebagai mesin yaitu manusia akan bekerja keras dan terus menerus jika diberi imbalan yang lebih. Padahal kenyataannya tidak begitu, manusia mempunyai perasaan cinta, rindu, sakit, dan sebagainya yang walaupun di beri imbalan pada saat tertentu mereka menolaknya
3. Teori ini juga beranggapan bahwa jika pekerjaan seseorang semakin dispesialisasi, maka produktifitas mereka akan semakin bagus dan banyak (tinggi). Namun pada kenyataannya terdapat titik jenuh yang menurunkan produktifitas dari spesialisasi kerja manusia tersebut karena manusia mempunyai rasa bosan dan jenuh.
4. Merangsang berfikir yang mengutamakan konformitas dan formalitas
5. Merupakan rutinitas yang membosankan padahal manusia mempunyai titik jenuh atau bosan terhadap suatu pekerjaan yan diulang terus-menerus secara monoton
6. Ide-ide inovatif tidak sampai kepada pengambil keputusan karena panjangnya jalur komunikasi, hal ini disebabkan karena adanya sistem birokrasi yang panjang.

7. Tidak memperhitungkan organisasi nonformal yang seringkali berpengaruh terhadap organisasi formal
8. Dijalankan secara berlebihan yaitu organisasi dijalankan secara terus-menerus karena mengejar produktivitas tinggi tanpa menganggap perasaan manusia yang adakalanya jenuh, bosan, rindu, galau, dan sebagainya.
9. Terlalu banyak aturan yang berbelit-belit
10. Kecenderungan menjadi *orwelian* yaitu keinginan birokrasi mencampuri (turut melaksanakan, bukan mengendalikan urusan).

Teori klasik sendiri merupakan tinjauan tentang teori-teori umum dalam manajemen organisasi. Dan yang sering dikaitkan dengan sudut pandang klasikal adalah model organisasi birokratik. Teori organisasi secara sistematis baru dikembangkan pada tahun 1850 di sini timbul sesuatu pemikiran yang mempersoalkan bagaimana mengatur hubungan antara susunan organisasi itu dan mengatur cara bekerjanya sehingga dalam suatu organisasi dapat bekerja seefisien dan semaksimal mungkin. Organisasi sendiri dapat diartikan sebagai ‘merencanakan bentuk umum daripada usaha dengan mengingat tujuan usaha, cara melaksanakan usaha sebagai mana bisa diramalkan “. Di dalam organisasi pasti ada sebuah tujuan yang bersifat kolektif atau pekerjaan kolektif yang disetiap bagaian di atur sendiri merupakan tinjauan tentang teori umum dalam manajemen organisasi. Dan yang sering dikaitkan dengan sudut pandang klasikal adalah model organisasi birokratik. Teori organisasi secara sistematis baru dikembangkan pada tahun 1850 disini timbul sesuatu pemikiran yang mempersoalkan bagaimana mengatur hubungan antara susunan organisasi itu dan mengatur cara bekerjanya sehingga dalam suatu organisasi dapat bekerja se-efisien dan semaksimal mungkin. Organisasi sendiri dapat diartikan sebagai ‘merencanakan bentuk umum daripada usaha dengan mengingat tujuan usaha, cara melaksanakan usaha sebagai mana bisa diramalkan“. Di dalam organisasi pasti ada sebuah tujuan yang bersifat kolektif atau pekerjaan kolektif yang disetiap bagaian di atur atau di intregasikan dari pekerjaan perseorangan.

Tokoh organisasi klasik lainnya yang terkenal yaitu **Max Weber**. Weber beranggapan bahwa dalam semua organisasi pasti mempunyai orientasi pada sasaran yang terdiri dari ribuan individu yang memerlukan pengendalian peraturan dari semua aktifitasnya. Untuk itu Weber mengembangkan sebuah teori mengenai manajemen Birokrasi yang menekankan pada kebutuhan akan hierarki yang ditetapkan dengan ketat untuk mengatur peraturan dan wewenang dengan jelas.

Perkembangan manajemen selanjutnya pada masa manajemen ilmiah yang disajikan pada Tabel 1.1 sebagai berikut:



TABEL 1.1
Sejarah Perkembangan Teori Manajemen

Periode Waktu	Aliran Manajemen	Kontributor
1870-1930	Manajemen Ilmiah	Fredrick w taylor Frank dan Lillian Gilbreth Henry Gannt Harington Emerson
1900-1940	Teori	Henri Fayol Jame J Mooney
1930-1940	Hubungan manusiawi	Hawthorne Studies Elton Mayo Fritz Roenhlisberger Hugo Monsterberg
1940- Sekarang	Manajemen Modern	Abraham Maslow Chris Argyris, Douglas Mcgregor, Edgar schien, David Mcclelend, Robert Blake dan Jane Mauton, Ernest Dale, Peter Drucker dan sebagai nya, serta ahli-ahli operation research (Management science)

1.4.2 Teori Manajemen ilmiah

Manajemen Ilmiah mulanya dikembangkan oleh *Frederick Winslow Taylor* sekitar tahun 1900-an. Karena karyanya tersebut, *Taylor* disebut sebagai “Bapak Manajemen Ilmiah”. *Taylor* telah memberikan prinsip dasar (filsafat) penerapan pendekatan ilmiah pada manajemen, dan mengembangkan sejumlah teknik-tekniknya untuk mencapai efisiensi. Kemudian pada tahun 1868–1924 dan 1878–1972 pasangan suami istri *Frank* dan *Lillian Gilberth* memberikan kontributornya, *Frank Gilberth*, seorang pelopor pengembangan studi gerak dan waktu, menciptakan berbagai teknik manajemen yang diilhami *Taylor*. Sedangkan *Lillian Gilberth* lebih tertarik pada aspek-aspek manusia dalam kerja, seperti seleksi, penempatan dan latihan personalia. Dia mengemukakan gagasannya dalam bukunya yang berjudul *The Psychology of Management*. Baginya, manajemen ilmiah mempunyai satu tujuan akhir: membantu para karyawan mencapai seluruh potensinya sebagai makhluk hidup.

Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri *Frank* dan *Lillian Gilbreth*. Keluarga *Gilbreth* berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Gerakan yang sia-sia yang luput dari pengamatan mata telanjang dapat diidentifikasi dengan alat ini, untuk kemudian dihilangkan. Keluarga *Gilbreth* juga menyusun skema klasifikasi untuk memberi nama tujuh belas gerakan tangan dasar (seperti mencari, menggenggam, memegang) yang



mereka sebut **Therbligs** (dari nama keluarga mereka, Gilbreth, yang dieja terbalik dengan huruf *th* tetap). Skema tersebut memungkinkan keluarga Gilbreth menganalisis cara yang lebih tepat dari unsur-unsur setiap gerakan tangan pekerja. Skema itu mereka dapatkan dari pengamatan mereka terhadap cara penyusunan batu bata. Sebelumnya, Frank yang bekerja sebagai kontraktor bangunan menemukan bahwa seorang pekerja melakukan 18 gerakan untuk memasang batu bata untuk eksterior dan 18 gerakan juga untuk interior. Melalui penelitian, ia menghilangkan gerakan-gerakan yang tidak perlu sehingga gerakan yang diperlukan untuk memasang batu bata eksterior berkurang dari 18 gerakan menjadi 5 gerakan. Sementara untuk batu bata interior, ia mengurangi secara drastis dari 18 gerakan hingga menjadi 2 gerakan saja. Dengan menggunakan teknik-teknik Gilbreth, tukang baku dapat lebih produktif dan berkurang kelelahannya di penghujung hari.

Pada tahun 1861 –1919 *Henry L. Gantt* mengemukakan gagasan-gagasan:

- (1) kerjasama yang saling menguntungkan antara tenaga kerja dan manajemen,
- (2) seleksi ilmiah tenaga kerja,
- (3) sistem insentif (bonus) untuk merangsang produktivitas,
- (4) penggunaan instruksi-instruksi kerja yang terperinci.

Henry Gantt yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company menggagas ide bahwa seharusnya seorang mampu memberi pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (industrious) & kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang & mengontrol pekerjaan. Manajemen ilmiah kemudian dikembangkan lebih jauh oleh pasangan suami-istri Frank & Lillian Gilbreth. Keluarga Gilbreth berhasil menciptakan micromotion yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja & lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang dilakukan oleh para manajer & bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik.

Perkembangan selanjutnya terjadi pd tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yg merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan “Sains Manajemen”, mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik & operasi

Tahun 1853–1931 *Harrington Emerson* datang dengan mengemukakan 12 prinsip-prinsip efisiensi yang sangat terkenal sebagai berikut:

1. Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.
2. Kegiatan yang dilakukan masuk akal.
3. Adanya staf yang cakap.

4. Disiplin.
5. Balas jasa yang adil.
6. Laporan-laporan yang terpercaya, segera, akurat dan ajeg-sistem informasi dan akuntansi.
7. Pemberian perintah-perencanaan dan pengurusan kerja.
8. Adanya standar-standar dan skedul-skedul-metoda dan waktu setiap kegiatan.
9. Kondisi yang distandardisasi.
10. Operasi yang distandardisasi.
11. Instruksi-instruksi praktis tertulis yang standar.
12. Balas jasa efisiensi-rencana intensif.

Kontribusi Teori Manajemen Ilmiah

- a. Metode-metode yang dikembangkan dapat diterapkan pada berbagai kegiatan organisasi.
- b. Teknik-teknik efisiensi (studi gerak dan waktu) telah menyadarkan para manajer bahwa gerak fisik dan alat yang digunakan dalam menjalankan tugas dapat menjadi efisien.
- c. Penekanan pada seleksi dan pengembangan karyawan dengan cara ilmiah.
- d. Pentingnya kemampuan dan faktor pelatihan dalam meningkatkan efektivitas kerja seorang karyawan.
- e. Manajemen ilmiah yang menekankan pentingnya rancangan kerja mendorong manajer mencari cara terbaik untuk pelaksanaan tugas.
- f. Manajemen ilmiah tidak hanya mengembangkan pendekatan rasional dalam memecahkan masalah organisasi, tetapi lebih dari itu manajemen ilmiah menunjukkan jalan kearah profesionalisasi manajemen.

Kelebihan Teori Manajemen Ilmiah

- a. Metode ilmiah dapat diterapkan pada bermacam-macam kegiatan organisasi, selain organisasi industri.
- b. Teknik efisiensi dan penelitian waktu dan gerak (time and motion study) mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitas tenaga kerja.
- c. Metode pemilihan dan pengembangan tenaga kerja menunjukkan pentingnya latihan dan pendidikan untuk meningkatkan efektivitas kerja.

"Tidak ada rahasia untuk sukses. Ini adalah hasil sebuah persiapan, kerja keras, dan belajar dari kesalahan."

Colin Powel, mantan Menteri Luar Negeri Amerika Serikat

- d. Metode ini juga mampu memberikan rancangan kerja dan mendorong manajer untuk mencari alternative terbaik dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- e. Manajemen klasik menyediakan banyak teknik dan pendekatan terhadap manajemen yang masih relevan saat ini, sebagai contoh pemahaman secara menyeluruh mengenai sifat dari pekerjaan yang dilaksanakan, pemilihan orang yang tepat untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan melakukan pendekatan keputusan secara rasional semuanya adalah ide yang berguna dan masing-masing dikembangkan selama periode ini.
- f. Beberapa konsep inti dari model birokratif masih dapat digunakan di dalam rancangan organisasi modern selama keterbatasan mereka diakui. Manajer seharusnya mengakui bahwa efisiensi dan produktivitas dapat diukur dan dikendalikan dalam banyak situasi

Kekurangan Teori Manajemen Ilmiah

- a. Peningkatan produksi tidak disertai dengan peningkatan pendapatan.
- b. Upah yang tinggi dan kondisi kerja yang baik bukan hanya disebabkan oleh peningkatan laba perusahaan.
- c. Hubungan manajemen dan karyawan tetap jauh.
- d. Memandang manusia sebagai sesuatu yang rasional yang hanya dapat dimotivasi dengan pemuasan kebutuhan ekonomi dan fisik. Aliran ini tidak memandang kebutuhan sosial karyawan.
- e. Mengabaikan kebutuhan manusia untuk mendapatkan kepuasan dari hasil kerjanya.
- f. Peningkatan produktivitas memungkinkan peningkatan hasil, tetapi sering mengakibatkan pemberhentian pekerja atau diubahnya upah.
- g. Teori ini kurang melihat kebutuhan sosial para pekerja dan tidak pernah melihat ketegangan-ketegangan yang terjadi karena kebutuhan itu tidak terpenuhi. Hal ini terjadi karena manajer yang mengikuti aliran ini hanya memperhatikan aspek material dan fisik.
- h. Manajer juga harus mengakui keterbatasan dari perspektif klasik dan menghindari fokus sempitnya terhadap efisiensi dari perspektif penting lainnya.

Henry Fayol seorang industrialis Perancis (1841 -1925), mengemukakan teori dan teknik-teknik administrasi sebagai pedoman bagi pengelolaan organisasi-organisasi yang kompleks dalam bukunya yang terkenal, *Administration Industrielle et Generale* (Administrasi Industri dan Umum). Peninggalan Fayol yang paling terkenal adalah tentang lima fungsi utama manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, memerintah, mengkoordinasi, dan mengontrol. Menurut Fayol, praktik manajemen

dapat dikelompokkan ke dalam beberapa pola yang dapat diidentifikasi dan dianalisis. Dan selanjutnya analisis tersebut dapat dipelajari oleh manajer lain atau calon manajer.

Fayol membagi operasi-operasi perusahaan menjadi enam kegiatan, yang semuanya saling tergantung satu dengan yang lainnya. Kegiatan-kegiatan tersebut adalah:

- (1) teknik-produksi dan manufacturing produk,
- (2) komersial-pembelian bahan baku dan penjualan produk,
- (3) keuangan (finansial)-perolehan dan penggunaan modal,
- (4) keamanan –perlindungan karyawan dan kekayaan,
- (5) akuntansi–pelaporan dan pencatatan biaya, laba dan hutang, pembuatan neraca, dan pengumpulan data statistik,
- (6) manajerial.

Selain lima fungsi utama manajer diatas, *Fayol* juga terkenal dengan 14 Prinsip Manajemennya

James D. Mooney adalah seorang eksekutif *General Motor*, dia mendefinisikan organisasi sebagai kelompok, dua orang atau lebih yang bergabung untuk tujuan tertentu. Selain itu *Mooney* juga merancang empat kaidah dasar dalam organisasi yaitu, Koordinasi, Prinsip Skalar, Prinsip Fungsional, dan Prinsip Staf.

Mary Parker Follet (1868-1933) adalah seorang ahli pengetahuan sosial yang pertama kali menerapkan psikologi pada perusahaan, industri, dan pemerintahan. *Follet* percaya bahwa konflik dapat dibuat konstruktif dengan penggunaan *proses integrasi* dimana orang-orang yang terlibat mencari jalan pemecahan bersama perbedaan diantara mereka. *Follet* berpendapat bahwa pola organisasi yang ideal adalah dimana manajer mencapai koordinasi melalui komunikasi yang terkendali dengan para karyawan.

Chaster I. Barnard (1886-1961), presiden perusahaan *Bell Telephone* di *New Jersey* dalam bukunya *The Functions of the Executive* memandang organisasi sebagai sistem kegiatan yang diarahkan pada tujuan. Sedangkan fungsi utama manajemen adalah perumusan tujuan dan pengadaan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Barnard juga mengemukakan *teori penerimaan* pada wewenang. Menurut teorinya, bawahan akan menerima perintah hanya bila mereka memahami dan mampu serta berkeinginan untuk menuruti atasan. Selain itu *Barnard* juga pelopor dalam penggunaan “ pendekatan sistem “ untuk pengelolaan organisasi.

1.4.3 Aliran Hubungan Manusiawi

Aliran hubungan manusiawi (perilaku manusia atau neoklasik) muncul karena ketidakpuasan bahwa yang dikemukakan pendekatan klasik tidak sepenuhnya menghasilkan efisiensi produksi dan keharmonisan kerja. Beberapa ahli mencoba

melengkapi teori organisasi klasik dengan pandangan sosiologi dan psikologi. *Hugo Munsterberg* (1863 -1916) dan *Mayo* (1880 -1949) merupakan dua tokoh yang memberikan kontributornya dalam aliran ini.

Pada tahap aliran perilaku atau hubungan manusiawi organisasi melihat pada hakikatnya adalah sumber daya manusia. Aliran ini mernandang aliran klasik kurang lengkap karena terlihat kurang mampu mewujudkan efisiensi produksi yang sempurna dengan keharmonisan di tempat kerja. Manusia dalam sebuah organisasi tidak selalu dapat dengan mudah diramalkan perilakunya karena sering juga tidak rasional. Oleh sebab itu para manajer perlu dibantu dalam menghadapi manusia, melalui antar lain ilmu sosiologi dan psikologi. Ada tiga orang pelopor aliran perilaku yaitu:

1. Hugo Munsterberg (1863 -1916)

Beliau disebut juga Bapak Psikologi Industri. Sumbangannya yang terpenting adalah berupa pemanfaatan psikologi dalam mewujudkan tujuan-tujuan produktivitas sarana seperti dengan teori-teori manajemen lainnya. Dalam bukunya yang berjudul "*Psychology and Industrial Efficiency*", ia memberikan 3 cara untuk meningkatkan produktivitas:

- a. Menempatkan seorang pekerja terbaik yang paling sesuai dengan bidang pekerjaan yang akan dikerjakannya.
- b. Menciptakan tata kerja yang terbaik yang memenuhi syarat-syarat psikologis untuk memaksimalkan produktivitas.
- c. Menggunakan pengaruh psikologis agar memperoleh dampak yang paling tepat dalam mendorong karyawan.

Munsterberg juga menyarankan penggunaan teknik-teknik yang diambil dari psikologi eksperimen, contohnya metode yang dilakukan dalam memilih karakteristik yang cocok dengan kebutuhan suatu jabatan.

2. Elton Mayo (1880 -1949)

Gerakan memperkenalkan hubungan yang diartikan sebagai satu gerakan yang memiliki hubungan timbal balik manajer dan bawahan sehingga mereka secara serasi mewujudkan kerjasama yang memuaskan, dan tercipta semangat dan efisiensi kerja yang memuaskan. Disini terlihat adanya peran faktor-faktor sosial dan psikologis dalam memberi dorongan kerja kepada karyawan. Satu hal yang menarik dari hasil percobaan Mayo dengan kawan-kawan adalah rangsangan uang tidak menyebabkan membaiknya produktivitas. Mereka menyatakan bahwa untuk meningkatkan produktivitas, sikap yang dimiliki karyawan yang merasa rnanajer ataupun atasannya memberikan perhatian yang cukup terhadap kesejahteraan mereka yang dikenal dengan sebutan "Hawthorne effect" sangat berpengaruh. Selain itu, juga ditemukan pengaruh kehidupan lingkungan sosial dalam kelompok yang lebih informal lebih besar pengaruhnya terhadap produktivitas.

Mayo beryakinan terhadap konsepsnya yang terkenal dengan "*Social man*" yaitu seharusnya dimotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan sosial dalam hubungan yang lebih efektif daripada pengawasan ataupun pengendalian manajemen. Konsep "*social man*" dapat menggantikan konsep "*rational man*" yaitu seseorang bekerja didorong semata-mata oleh kebutuhan ekonomis pribadi yang terkenal dengan julukan "*rational economic man*" yang oleh Robert Owen diperkenalkan dengan istilah "*vital machine*".

Dalam pendidikan dan pelatihan bagi para manajer dirasa semakin pentingnya "*people management skills*" daripada "*engineering atau technicall skills*", sehingga konsep dinamika kelompok dalam praktek manajemen lebih penting daripada manajemen atas dasar kemampuan perseorangan (individu). Walaupun demikian ada beberapa kelemahan temuan Mayo yang dinyatakan oleh orang-orang yang beranggapan bahwa kepuasan karyawan bersifat kompleks, karena selain ditentukan oleh lingkungan sosial, juga ditentukan oleh faktor-faktor lainnya yaitu tingkat gaji, jenis pekerjaan, struktur dan kultur organisasi, hubungan karyawan manajemen dan lain-lain. Gerakan hubungan manusia terus berkembang dengan munculnya pemikiran-pemikiran lain yang juga tergolong dalam aliran perilaku yang lebih maju. Penggunaan ilmu-ilmu sosial seperti Sosiologi, Psikologi, dan Antropologi terus dipergunakan dengan penelitian yang lebih sempurna, dan para penelitiannya lebih dikenal dengan sebutan "*behavioral scientists*" daripada "*human relations theorists*". Di antara mereka yang terkenal adalah Argyris, Maslow and Mc Gregor yang lebih mengutamakan konsep "*selfactualizing man*" daripada hanya sekedar "*social man*" dalam memberi dorongan kepada karyawan. Teori Mayo ini pun kemudian lebih ditingkatkan dengan pendapat bahwa manusia tidak hanya didorong oleh berbagai kebutuhan yang dikenal dengan konsep "*complex-man*". Karena tidak ada dua orang yang sama persis, maka seorang manajer yang efektif akan berusaha mempelajari kebutuhan-kebutuhan setiap individu yang terkait dalam organisasinya agar dapat mempengaruhi individu tersebut.

3. William Ouchi (1981)

William Ouchi, dalam bukunya "*Theory Z-How America Business Can Meet The Japanese Challenge* (1981)", memperkenalkan teori Z pada tahun 1981 untuk menggambarkan adaptasi Amerika atas perilaku Organisasi Jepang. Teori beliau

"Selera humor adalah bagian penting seni kepemimpinan. Humor penting untuk bergaul dengan berbagai kalangan dan memudahkan penyelesaian pekerjaan."
Dwight David Eisenhower (1890-1969), Presiden Ke-34 Amerika Serikat (1953-61)

didasarkan pada perbandingan antara manajemen perusahaan Jepang disebut tipe perusahaan Jepang dengan manajemen dalam perusahaan Amerika disebut perusahaan tipe Amerika. Berikut ini adalah perbedaan organisasi tipe Amerika dan tipe Jepang. Sumbangan para ilmuwan yang beraliran hubungan manusiawi ini terlihat dalam peningkatan pemahaman terhadap motivasi perseorangan, perilaku kelompok, ataupun hubungan antara pribadi dalam kerja dan pentingnya kerja bagi manusia. Para manajer diharapkan semakin peka dan terampil dalam menangani dan berhubungan dengan bawahannya. Bahkan muncul berbagai jenis konsep yang lebih mengkaji pada masalah-masalah kepemimpinan, penyelesaian perselisihan, memperoleh dan memanfaatkan kekuasaan, perubahan organisasi dan konsep komunikasi. Walaupun demikian aliran ini tidak bebas dari kritikan, karena di samping terlalu umum, abstrak dan kompleks, sukar sekali bagi manajer untuk menerangkan tentang perilaku manusia yang begitu kompleks dan sukar memilih nasehat ilmuwan mana yang sebaiknya harus dituruti dalam mencapai solusi di dalam perusahaan.

4. Pelopor lainnya adalah **Douglas McGregor**, ia menyatakan bahwa manajemen akan mendapatkan manfaat besar bila menaruh perhatian pada kebutuhan sosial dan aktualisasi diri karyawan.

Teori manajemen aliran perilaku memandang kemungkinan bahwa pekerja yang menerima perhatian khusus akan bekerja lebih baik. Teori ini menganut prinsip bahwa:

1. Organisasi adalah satu keseluruhan jangan dipandang bagian per bagian.
2. Motivasi karyawan sangat penting yang menghasilkan komitmen untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Manajemen tidak dapat dipandang sebagai suatu proses teknis secara ketat (peranan, prosedur, dan prinsip).

Aliran hubungan manusiawi menyadarkan pentingnya kebutuhan sosial. Dengan demikian aliran ini menyeimbangkan konsep lama yang menekankan ekonomi/rasionalitas manusia. Suasana kerja menjadi lebih baik dibandingkan sebelumnya. Pelatihan-pelatihan banyak memfokuskan pada upaya memperbaiki hubungan kerja antar manajer dengan karyawan. Aliran ini memelopori studi baru dalam bidang dinamika kelompok, dimana perhatian ditujukan tidak hanya pada individu, tetapi juga pada proses dan dinamika kelompok.

Kelemahan Aliran Hubungan Manusia

Meskipun demikian ada beberapa keterbatasan teori ini. Desain, metode dan analisis penelitian yang dilakukan oleh Mayo sampai saat ini masih menjadi kontroversi.

Konsep manusia social yang dikembangkan ternyata tidak menjelaskan sepenuhnya perilaku manusia. Usaha perbaikan-perbaikan kondisi kerja ternyata tidak mampu menaikkan prestasi kerja. Sebagai contoh, perbaikan kondisi kerja disuatu perkebunan, tidak menaikkan prestasi kerja tetapi justru menurunkan prestasi kerja karena pekerja cenderung menjadi lebih santai dalam bekerja. Tidak ada tekanan untuk bekerja keras seperti sebelumnya. Tentunya ada faktor lain selain faktor sosial, yang mendorong prestasi kerja. Faktor ekonomi (gaji), kemampuan kerja karyawan, budaya dan struktur organisasi, dan banyak faktor lain mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Aliran hubungan manusia belum mampu melakukan prediksi perilaku manusia dengan akurat. Suatu hal yang dapat dimengerti karena faktor social merupakan hasil emosi manusia yang lebih sulit diukur. Contoh lain, kepuasan kerja sering dikatakan sebagai pendorong prestasi kerja. Tetapi hubungan tersebut diragukan bahkan logika sebaliknya tampaknya lebih kuat: prestasi kerja akan menyebabkan kepuasan kerja

Kelebihan Aliran Hubungan Manusia

Kelebihan Aliran hubungan manusiawi menyadari pentingnya ke-butuhan sosial. Dengan demikian aliran ini menyeimbangkan konsep lama yang menekankan ekonomi/ rasionalitas manusia. Perhatian pada keterampilan manajemen manusia semakin ditingkatkan disamping keterampilan teknis manusia, karena penekanan pada hubungan sosial.

1.4.4 Aliran Manajemen Modern

Masa manajemen modern berkembang melalui dua jalur yang berbeda. Jalur pertama merupakan pengembangan dari aliran hubungan manusiawi yang dikenal sebagai perilaku organisasi, dan yang lain di bangun atas dasar manajemen ilmiah, dikenal dengan aliran kuantitatif.

Teori modern mengemukakan bahwa organisasi bukanlah suatu sistem tertutup yang berkaitan dengan lingkungan yang stabil, tetapi organisasi adalah suatu sistem terbuka yang harus menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungannya. Teori organisasi dan manajemen modern dikembangkan sejak tahun 1950, Teori modern, dengan tekanan pada perpaduan dan perancangan, menyediakan pemenuhan suatu kebutuhan yang menyeluruh. Teori organisasi modern lebih dinamis daripada teori-teori lainnya dan meliputi lebih banyak variabel yang dipertimbangkan. Teori modern bisa disebut sebagai teori organisasi dan manajemen yang memadukan teori klasik dan neoklasik dengan konsep-konsep yang lebih maju. Teori modern menyebutkan bahwa kerja suatu organisasi adalah sangat kompleks, dinamis, multilevel, multidimensional, multivariabel, dan probabilistik.

Munculnya teori Modern lebih kepada aliran kuantitatif yang merupakan gabungan dari Operation Research dan Management Science. Aliran ini merupakan berkumpulnya para sarjana matematika, fisika, dan sarjana eksakta lainnya dalam memecahkan masalah-masalah yang lebih kompleks. Pada awalnya tim sarjana yang berasal dari Inggris dan Amerika Serikat, yang lebih dikenal dengan sebutan “OR Tema” digunakan untuk memecahkan masalah pada saat perang. Dan sesudah perang Dunia II tim ini dimanfaatkan untuk memecahkan masalah yang ruwet dalam bidang industry, seperti bidang transportasi dan komunikasi. Aliran ini juga memiliki kelemahan karena kurang member perhatian pada hubungan manusia. Oleh karena itu sangat cocok digunakan untuk bidang perencanaan dan pengendalian, tetapi tidak dapat menjawab masalah-masalah social individu seperti motivasi, organisasi dan kepegawaian.

Kehadiran teknologi komputer, membuat prosedur Operation Research lebih diformasikan menjadi aliran Ilmu Manajemen Modern dan pengembangan model-model dalam memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Adanya bantuan komputer, dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional bagi para manajer dalam membuat keputusannya. Teknik-teknik ilmu manajemen ini membantu para manajer organisasi dalam berbagai kegiatan penting, seperti dalam hal penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya. Meski dengan berkembangnya ilmu ini juga memiliki sisi kelemahan.

1.4.5 Dasar Pemikiran Teori Organisasi Modern

Teori organisasi dan manajemen modern dikembangkan sejak tahun 1950, banyak hal yang mendasar berbeda dengan teori klasik:

1. Teori klasik memusatkan pandangannya pada analisa dan deskripsi organisasi . Melalui analisa dan metode ilmiah, sasaran-sasaran organisasi telah dibagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sesuai hakekat pekerjaan itu sendiri.
2. Ilmu pengetahuan klasik telah membicarakan konsep koordinasi, skalar dan vertikal . Dengan berkembangnya teknologi dan majunya kegiatan-kegiatan perlu konsep sistem . Maka timbullah perhatian pada operasi atau proses organisasi . Teori organisasi modern lebih dinamis daripada teori-teori lainnya dan meliputi lebih banyak variabel yang dipertimbangkan.

1.4.6 Aplikasi Teori Aliran Modern pada Kehidupan Manusia

Pada aplikasi manajemen yang diterapkan pada tiap perusahaan dan organisasi berbeda-beda. Perbedaan mencolok terjadi pada perusahaan berskala besar dengan perusahaan kecil bahkan home industry. Perubahan kondisi ekonomi global disiasati

oleh para manajemen dengan menggunakan satu teori atau menggabungkan beberapa teori manajemen yang paling sesuai dengan kebutuhan dan permasalahan yang dihadapi. Banyak perusahaan yang telah mengaplikasikan teori modern dalam sistem manajemennya, terutama untuk berbagai kegiatan penting, seperti dalam hal penganggaran modal, manajemen cash flow, penjadwalan produksi, strategi pengembangan produksi, perencanaan sumber daya manusia dan sebagainya. Hal ini untuk efisiensi waktu, tenaga dan biaya. Meskipun teori ini memiliki kelemahan karena sisi kemanusiaan yang mulai tergeser.

Guna meminimalisir kekurangan dari teori ini, banyak perusahaan menggabungkan beberapa teori manajemen baik klasik, neo klasik maupun modern. Pencapaian tujuan bersama organisasi dapat terakomodir, sehingga diharapkan kepuasan dapat dicapai oleh masing-masing anggota dari suatu organisasi atau perusahaan.

1.4.7 Kelebihan dan Kekurangan Manajemen Modern

Kelebihan: Banyak digunakan dalam kegiatan-kegiatan sehari-hari meliputi penganggaran modal, perencanaan produk, manajemen persediaan, penjadwalan, metode antrian, transportasi.

Kelemahan: Konsep manajemen modern sulit dipahami karena perhitungannya yang sulit.

Alasan memilih teori ini karena teori ini mengarah pada aliran kuantitatif dan merupakan gabungan dari Operation Research dan Management Science. Teori ini juga mampu memecahkan masalah-masalah manajemen yang kompleks. Dengan adanya bantuan komputer, manajemen modern dapat memberi pemecahan masalah yang lebih berdasar rasional kepada para manajer dalam membuat putusan-putusannya.

Tokoh-tokoh dalam Aliran Modern

1. Abraham Maslow, yang mengemukakan adanya idquo, yaitu Ego dan Super Ego, dan Hirarki Kebutuhan Manusia, dalam penjelasannya tentang perilaku manusia dan dinamika motivasi.

"Kemuliaan paling besar bukanlah karena kita tidak pernah terpuruk, tapi karena kita selalu mampu bangkit setelah terjatuh."
Oliver Goldsmith (1730–1774), novelis, pujangga, dan dramawan Irlandia"

2. Douglas McGregor, yang terkenal karena mengemukakan teori X dan teori Y. Tokoh manajemen pada masa *Douglas McGregor* yang terkenal dengan teori x dan y. Teori xy ini merupakan salah satu teori perilaku. Teori ini diungkap McGregor dalam bukunya, *The Human Side Enterprise*. Dalam buku ini, diuraikan para manajer/pemimpin organisasi memiliki dua jenis pandangan terhadap para pegawai/karyawan yaitu teori x atau teori y.

Menurut asumsi teori X dari McGregor ini bahwa orang-orang ini pada hakekatnya adalah:

1. Pada dasarnya pegawai tidak menyukai pekerjaan, jika mungkin berusaha menghindarinya.
2. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, maka mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.
3. Para pegawai akan mengelakkan tanggung jawab dan mencari pengarah yang formal sepanjang hal itu terjadi.
4. Kebanyakan pegawai menempatkan rasa aman diatas faktor lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang akan memperlihatkan sedikit ambisi.
5. Pekerjaan itu pada hakekatnya seperti bermain dapat memberikan kepuasan kepada orang. Keduanya bekerja dan bermain merupakan aktiva-aktiva fisik dan mental, sehingga di antara keduanya tidak ada perbedaan, jira keadaan sama-sama menyenangkan.
6. Manusia dapat mengawasi diri sendiri, dan hal itu tidak bisa dihindari dalam rangka mencapai tujuan tujuan organisasi.
7. Kemampuan untuk berkreaitivitas di dalam memecahkan persoalan-persoalan organisasi secara luas didistribusikan kepada seluruh karyawan.
8. Motivasi tidak saja berlaku pada kebutuhan-kebutuhan sosial, penghargaan dan aktualisasi diri tetapi juga pada tingkat kebutuhan-kebutuhan fisiologi dan keamanan.
9. Orang-orang dapat mengendalikan diri dan kreatif dalam bekerja jika dimotivasi secara tepat.
10. Dengan memahami asumís dasar teori Y ini, McGregor menyatakan selanjutnya bahwa merupakan tugas yang penting bagi manajemen untuk melepaskan tali pengendali dengan memberikan kesempatan mengembangkan potensi yang ada pada masing-masing individu. Motivasi yang sesuai bagi orang-orang untuk mencapai tujuannya sendiri sebaik mungkin, dengan memberikan pengarah usaha-usaha mereka untuk mencapai tujuan organisasi

3. Frederick Herzberg, yang mengemukakan teori motivasi higienis dan teori dua faktor. Frederick Herzberg (Hasibuan, 1990: 177) mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor higiene dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya.

Menurut Herzberg, faktor-faktor seperti kebijakan, administrasi perusahaan, dan gaji yang memadai dalam suatu pekerjaan akan menentramkan karyawan. Bila faktor-faktor ini tidak memadai maka orang-orang tidak akan terpuaskan (Robbins, 2001: 170).

Menurut hasil penelitian Herzberg ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi bawahan (Hasibuan, 1990: 176) yaitu:

- a. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan, dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
- b. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama pada faktor yang bersifat embel-embel saja dalam pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat dan lain-lain sejenisnya.
- c. Karyawan akan kecewa bila peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

- a. **Maintenance Factors.** Adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi.
- b. **Motivation Factors.** Adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan.

"Yang membedakan orang sukses dan orang gagal adalah bukan karena yang satu memiliki kemampuan dan ide lebih baik, tapi karena dia berani mempertaruhkan ide, menghitung risiko, dan bertindak cepat."

Andre Malraux (1901-1976), sejarawan Prancis

4. Robert Blak dan Jane Mouton, yang membahas lima gaya kepemimpinan dan kisi-kisi manajerial (managerial grid).

Menurut Blake dan Mouton, ada empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrim, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan ditengah-tengah gaya ekstrims tersebut. Gaya kepemimpinan dalam managerial gris itu antara lain sebagai berikut:

- a. Gris 1. manager sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengan dirinya, dan produksinya yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manager dalam gris ini menganggap dirinya sebagai perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.
- b. Gris 2. Manager mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksinya maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba merencanakan semua usaha-usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manager yang termasuk gris ini dapat dikatakan sebagai “manager tim” yang riil (the real team manager). Dia mampu untuk memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan=kebutuhan orang-orang di organisasinya.
- c. Gris 3. Ini gaya kepemimpinan dari manager, ahila mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk selalu memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manager semacam ini sering dinamakan *pemimpin club (the Country club management)*, Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang biasa bekerja rileks, bersahabat, dan bahagia bekerja dalam organisasinya. Dalam suasana seperti ini tidak ada satu orang pun yang mau memikirkan tentang usaha-usaha koordinasi guna mencapai tujuan organisasi.
- d. Grid 4. Ini kadangkala manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratictask managers*). Manager semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.dan lebih dari itu gaya kepemimpinannya lebih menonjolkan otokratisnya.
- e. Gris 5. Dalam hal ini manager mempunyai pemikiran yang médium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha mencoba menciptakan danmembina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang di pimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai, tidak terlampau

mencolok. Dia tidak menciptakan target terlampaui tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

5. Rensistlikert, yang telah mengidentifikasi dan melakukan penelitian secara ekstensive mengenai Empat Sistem Manajemen, diantaranya Exploitatif-Otoritatif sampai Partisipatif Kelompok.
6. Fred Feidler, yang menyarankan pendekatan Contingency pada studi Kepemimpinan
7. Chris Argyris, yang memandang organisasi sebagai sistem social atau sistem hubungan antar budaya.
8. Edgar Schein, yang banyak meneliti dinamika kelompok dalam organisasi dan lain-lainnya.

Perkembangan aliran Kuantitatif (Operation Research dan Management Science atau manajemen Operasi), ditandai dengan berkembangannya tim riset operasi (operation research) dalam pemecahan masalah-masalah industri di Inggris pada Perang Dunia ke-2. Riset operasi kemudian diformulasikan dan disebut aliran Management Science yang berfungsi untuk Penganggaran Modal, Manajemen aliran kas, Scheduling production, pengembangan strategi produksi, perencanaan pengembangan sumber daya manusia, penjagaan tingkat persediaan yang optimal dan lain-lain.

Aliran kuantitatif untuk manajemen mulai berkembang sejak Perang Dunia II. Pada waktu itu Inggris ingin memecahkan beberapa persoalan yang sangat kompleks dalam perang. Inggris kemudian membentuk Team Riset Operasi (Reserch Operation), dipimpin oleh P.M.S Blackett. Team ini terdiri dari ahli matematika, fisika, dan ilmuwan lainnya. Inggris berhasil menemukan terobosan-terobosan penting dari team tersebut. Amerika Serikat kemudian meniru, membentuk team riset operasi seperti yang dibentuk Inggris. Komputer digunakan untuk menghitung model-model matematika yang dikembangkan. Ketika perang selesai, model-model dari riset operasi tersebut kemudian diaplikasikan ke Industri. Industri juga mengalami per-kembangan pesat dengan persoalan-persoalan yang semakin kompleks. Persoalan tersebut tidak dapat lagi dipecahkan dengan metode-metode konvensional. Model riset operasi diperlukan dalam hal ini. Beberapa model riset operasi: CPM (Critical Path Method) yang digunakan untuk merencanakan proyek, teori antrian untuk memecahkan persoalan antrian.

Manajemen operasi merupakan variasi lain dari pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini lebih sederhana dan dapat diaplikasikan langsung pada situasi manajemen. Beberapa contoh model manajemen operasi adalah: pengendalian persediaan seperti EOQ (Economic Order Quantity), simulasi, analisis break-even, programasi lenier (linear programming). Manajemen operasi sering dianggap sebagai aplikasi dari riset operasi.

Langkah-langkah pendekatan manajemen science yaitu:

1. Perumusan masalah dengan jelas dan terperinci.
2. Penyusunan model matematika dalam pengambilan keputusan.
3. Penyelesaian model.
4. Pengujian model atas hasil penggunaan model.
5. Penetapan pengawasan atas hasil.
6. Pelaksanaan hasil dalam kegiatan implementasi.

1.4.8 Pendekatan

Sistem Pendekatan ini memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang saling berinteraksi yang tak terpisahkan. Organisasi merupakan bagian dari lingkungan eksternal dalam pengertian luas. Sebagai suatu pendekatan system manajemen meliputi sistem umum dan sistem khusus serta analisis tertutup maupun terbuka. Pendekatan sistem umum meliputi konsep-konsep organisasi formal dan teknis, filosofis dan sosiopsikologis. Analisis system manajemen spesifik meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, akuntansi, sistem informasi dan mekanisme perencanaan serta pengawasan.

Pendekatan Kuantitatif

Pendekatan kuantitatif adalah penggunaan sejumlah teknik kuantitatif—seperti statistik, model optimasi, model informasi, atau simulasi komputer—untuk membantu manajemen mengambil keputusan. Sebagai contoh, pemrograman linear digunakan para manajer untuk membantu mengambil kebijakan pengalokasian sumber daya; analisis jalur kritis (*Critical Path Analysis*) dapat digunakan untuk membuat penjadwalan kerja yang lebih efisien; model kuantitas pesanan ekonomi (*economic order quantity model*) membantu manajer menentukan tingkat persediaan optimum; dan lain-lain.

Pengembangan kuantitatif muncul dari pengembangan solusi matematika dan statistik terhadap masalah militer selama Perang Dunia II.^[12] Setelah perang berakhir, teknik-teknik matematika dan statistika yang digunakan untuk memecahkan persoalan-persoalan militer itu diterapkan di sektor bisnis. Pelopornya adalah sekelompok perwira militer yang dijuluki “Whiz Kids.”^[12] Para perwira yang bergabung dengan Ford Motor Company pada pertengahan 1940-an ini menggunakan metode statistik dan model kuantitatif untuk memperbaiki pengambilan keputusan di Ford.

Pendekatan Kuantitatif seringkali dirujuk sebagai manajemen ilmiah, meski dalam aliran ini kita masih bisa mengenali 3 fokus yang berbeda. 1) **Management Science**. 2) **Operation Research**, dan 3) **Manajemen information System (MIS)**. Fokus utamanya pada proses-proses dalam manajemen yang menggunakan teknik-teknik matematika dan statistik.

Operation Research (OR) adalah contoh terbaik dari pendekatan ini. Kendati praktek kuantitatif sudah dimulai pada masa Henry Fayol dengan aliran Manajemen Ilmiah, namun lingkup aplikasi aliran kuantitatif dalam manajemen jauh lebih terbatas, misalnya dalam urusan persediaan barang, alokasi sumber daya, kecepatan pelayanan dalam suatu antrian, dan lain lain.

Pendekatan Kuantitatif sampai saat ini masih sering dimanfaatkan dalam pembuatan keputusan manajerial. Perhitungan-perhitungan matematis mengenai probabilitas, sangat membantu manajer dalam memilih alternatif yang terbaik, sekalipun keputusan akhir yang diambil tetap berdasarkan keyakinan sang manajer.

Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi digunakan untuk menjembatani celah antara teori dan praktek senyatanya. Biasanya antara teori dengan praktek, maka harus memperhatikan lingkungan sekitarnya. Kondisi lingkungan akan memerlukan aplikasi konsep dan konsep teknik manajemen yang berbeda.

Pendekatan kontingensi (Contingency approach) dikembangkan oleh para manajer, konsultan dan peneliti yang mencoba untuk menerapkan konsep-konsep dari berbagai aliran manajemen dalam situasi kehidupan nyata. Mereka sering menemui metoda-metoda yang sangat efektif dalam suatu situasi tetapi tidak akan berjalan dengan baik dalam situasi-situasi lainnya.

Pendekatan kontingensi telah berkembang di beberapa bidang manajemen, seperti perancangan organisasi, kepemimpinan, motivasi, perencanaan yang strategik, dan dinamika kelompok. Pendekatan kontingensi ini bermaksud untuk menjembatani gap yang ada antara teori dan praktek. Pendekatan kontingensi memasukkan variabel-variabel lingkungan dalam analisisnya, karena perbedaan kondisi lingkungan dan memerlukan aplikasi konsep dan teknik manajemen yang berbeda pula. Pendekatan kontingensi muncul sebagai tanggapan atas ketidakpuasan terhadap anggapan universalitas, dan kebutuhan untuk memasukkan berbagai variabel lingkungan ke dalam teori dan praktek manajemen.

Pendekatan kontingensi secara sederhana dapat dipandang sebagai suatu hubungan fungsional “bila-maka”. “Bila” adalah variabel bebas (independent variable) dan “maka” adalah variabel bergantung (dependent variable). Dalam manajemen kontingensi, lingkungan merupakan variabel bebas, sedangkan berbagai konsep dan teknik manajemen yang mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya, berfungsi sebagai variabel bergantung.

Ada tiga bagian utama dalam **kerangka konseptual** menyeluruh untuk pendekatan kontingensi, yaitu:

1. Lingkungan.
2. Konsep-konsep dan teknik-teknik manajemen.
3. Hubungan kontingensi antara keduanya (nomor: 1 dan nomor:2).

Pemahaman terhadap hubungan-hubungan kontingensi ini memberikan berbagai pedoman bagi praktek manajemen yang efektif.

Salah seorang penulis manajemen kontingensi yang bernama **Fred Luthans** menyatakan, “pendekatan-pendekatan tradisional dalam bidang manajemen, tidak salah atau keliru, tetapi dewasa ini mereka tidak terlampau cocok. Terobosan baru terhadap teori dan praktik manajemen dapat kita temukan pada pendekatan kontingensi.”

Apabila dirumuskan secara formal, pendekatan kontingensi adalah merupakan suatu upaya untuk menentukan melalui kegiatan riset, praktik, dan teknik manajerial mana yang paling cocok dan tepat dalam situasi-situasi tertentu.

Maka menurut pendekatan kontingensi situasi-situasi yang berbeda mengharuskan adanya reaksi manajerial yang berbeda pula.

Ciri-ciri Pendekatan Kontingensi

Beberapa ilmuwan manajemen tertarik pada pemikiran kontingensi, hal itu karena merupakan sebuah kompromis yang dapat dimanfaatkan antara pendekatan sistematis dan apa yang dapat dinamakan perspektif situasional murni.

Pendekatan sistematis kerap kali dikritik orang karena pendekatan tersebut bersifat terlampau umum atau abstrak walaupun pandangan situasional murni yang mengasumsi bahwa setiap situasi kehidupan nyata memerlukan suatu pendekatan yang sangat berbeda telah dinyatakan orang sebagai hal yang terlampau spesifik.

Ada tiga macam pendekatan kontingensi:

- 1). Model kepemimpinan kontingensi dari Friedler: Model kepemimpinan Friedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya. Menurut Friedler, ada 3 faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin.

Ketiga faktor itu adalah:

1. Hubungan antara pemimpin dan bawahan
2. Struktur tugas
3. Kekuatan posisi

Adapun faktor yang mempengaruhi kesesuaian situasi menurut Friedler pada hubungan antara pemimpin dan bawahan adalah menjelaskan sampai sejauh mana

pemimpin itu dipercaya dan disukai oleh bawahan, dan kemampuan bawahan untuk mengikuti petunjuk pemimpin. Selanjutnya menurut Friedler pada. Struktur tugas menjelaskan sampai sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi didefinisikan secara jelas dan sampai sejauh mana definisi tugas-tugas tersebut dilengkapi dengan petunjuk yang rinci dan prosedur yang baku. Demikian juga dengan kekuatan posisi yang merupakan faktor yang mempengaruhi kesesuaian situasi menjelaskan sampai sejauh mana kekuatan atau kekuasaan yang dimiliki pemimpin karena posisinya diterapkan dalam organisasi untuk menanamkan rasa memiliki akan arti penting dan nilai dari tugas-tugas mereka masing-masing.

2) Model tiga dimensi kepemimpinan dari Reddin.

Model tiga dimensi ini menghubungkan tiga kelompok gaya kepemimpinan yaitu:

- a. Gaya Dasar
- b. Gaya Efektif Dalam satu kesatuan
- c. Gaya Tidak efektif

Kelompok Gaya Dasar terdiri dari:

- a. Separated (pemisah)
- b. Dedicated (pengabdian)
- c. Related (penghubung)
- d. Lufegrated (terpadu)

Kelompok Gaya Efektif terdiri dari:

- a. Bureaucrat (birokrat)
- b. Benevolent autocrat (otokrat bijaksana)
- c. Developer (pengembang)
- d. Execlutive (eksekutif)

Kelompok Gaya Tidak efektif terdiri dari:

- a. Deserter (pelan)
- b. Autocrat (otokrat)
- c. Missionary (penganjur)
- d. Compromiser (kompromis)

3) Model kontinum kepemimpinan dari Robert Tanenbaum dan Warren Schmidt

Kedua ahli ini menggambarkan gagasan bahwa ada dua bidang pengaruh yang ekstrem sebagai berikut:

1. Bidang pengaruh pimpinan adalah Pemimpin menggunakan otoritas dalam gaya kepemimpinannya
2. Bidang pengaruh kebebasan bawahan adalah Pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis

Abad 19

Bidang pelajaran manajemen berkembang dari ekonomi dalam abad 19. Pelaku Ekonomi klasik Adam Smith dan John Stuart Mill memberikan teori-teori pengaturan sumber daya, produksi dan penetapan harga. Pada saat yang hampir bersamaan, penemu seperti Eli Whitney, James Watt, dan Matthew Boulton mengembangkan teknik produksi seperti *Penetapan standar, prosedur kontrol kualitas, akuntansi biaya, penukaran bahan, dan perencanaan kerja*.

Pada pertengahan abad 19, Robert Owen, Henry Poor, dan M. Laughlin dan lain-lain memperkenalkan elemen manusia dengan teori *pelatihan, motivasi, struktur organisasi dan kontrol pengembangan pekerja*.

Pada akhir abad 19, Pelaku ekonomi marginal Alfred Marshall dan Leon Walras dan lainnya memperkenalkan lapisan baru yang kompleks ke teori manajemen. Pada 1900an manajer mencoba mengganti teori mereka secara keseluruhan berdasarkan sains.

Abad 20

Teori pertama tentang manajemen yang lengkap muncul sekitar tahun 1920. Orang seperti Henry Fayol dan Alexander Church menjelaskan beberapa cabang dalam manajemen dan hubungan satu sama lain.

Peter Drucker menulis salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*), diterbitkan tahun 1946. Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (chairman dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

H. Dodge, Ronald Fisher, dan Thornton C Fry memperkenalkan teknik statistika ke dalam manajemen. Pada tahun 1940an, Patrick Blackett mengkombinasikan teori statistika dengan teori mikroekonomi dan lahir ilmu riset operasi. Riset operasi, sering dikenal dengan "Sains Manajemen", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi.

Mendekati akhir abad 20, manajemen terdiri dari beberapa bidang terpisah, termasuk:

- Manajemen Sumber daya manusia
- Manajemen operasi atau produksi
- Manajemen strategi
- Manajemen pemasaran
- Manajemen keuangan
- Manajemen informasi teknologi

Manfaat berpikir positif antara lain:

1. Melindungi kesehatan

Berpikir positif mampu membantu Anda memiliki kesehatan yang lebih baik. Berpikir positif akan meningkatkan kekebalan tubuh terhadap berbagai macam penyakit terutama yang berhubungan dengan kesehatan psikologi

2. Membawa kebahagiaan

Ketika Anda berpikir positif Anda dikelilingi oleh hal-hal positif yang menguntungkan sehingga akan membawa kebahagiaan dalam hidup Anda. Jika Anda bahagia, Anda bisa memancarkan cahaya kebahagiaan Anda pada orang-orang disekitar Anda sehingga membuat orang-orang disekitar Anda juga ikut merasakan kebahagiaan yang Anda rasakan.

3. Menjaga hubungan

Berpikir positif mampu membuat Anda berhubungan lebih baik dengan orang lain serta mampu untuk menjaga hubungan yang telah terjalin dengan baik. Dengan berpikir positif akan membuat orang lain ingin berhubungan dengan Anda karena pancaran kebahagiaan yang Anda pada diri Anda.

4. Menghindari pikiran negatif

Manfaat berpikir positif yang keempat adalah menghindari pikiran negatif. Berpikir negatif akan menjauhkan Anda dari kebahagiaan, kemajuan dan kesuksesan hidup. Dengan berpikir positif akan menghindarkan Anda dari pikiran negatif yang dapat merugikan Anda

5. Mengurangi stres

Manfaat berpikir positif yang kelima adalah mengurangi stres. Berpikir positif membuat Anda mampu mengelola stres dalam kehidupan sehari-hari. Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa berpikir positif bermanfaat untuk mengurangi stress

6. Meningkatkan optimisme dan motivasi

Berpikir positif akan membuat Anda selalu optimis dalam bertindak. Berpikir positif juga akan meningkatkan motivasi Anda yang mengarah pada keberhasilan dan kesuksesan hidup Anda.

7. Kemampuan untuk mengatasi kesulitan dan masalah

Berpikir positif akan membuat Anda memandang suatu masalah atau kesulitan yang Anda hadapi dari sudut pandang yang lebih baik sehingga sesuatu yang semula Anda anggap sebagai sebuah masalah atau kesulitan dapat dengan mudah Anda atasi. Berpikir positif Anda sehingga manfaat berpikir positif bisa Anda dapatkan dan Anda rasakan dalam kehidupan Anda.

Selain itu berpikir positif Anda dapat membantu meningkatkan kemampuan dan sebagai terapi Gelombang Otak Positive Thinking yang berfungsi untuk membantu memecahkan masalah yang Anda hadapi, membantu menyikapi masalah dari berbagai sisi, menghilangkan kebiasaan berpikir negatif, pesimis dan takut gagal

Perkembangan manajemen yang berkembang pesat dan masih terus berkembang lagi sebagai berikut:

- Manajemen administrasi perkantoran
- Manajemen pergantian
- Manajemen komunikasi
- Manajemen constraint
- Manajemen biaya
- Manajemen hubungan pelanggan

- Manajemen harga pendapatan
- Manajemen enterprise
- Manajemen fasilitas
- Manajemen integrasi
- Manajemen pengetahuan
- Manajemen pemasaran
- Manajemen mikro
- Manajemen sakit
- Manajemen pandangan
- Manajemen pengadaan
- Manajemen program
- Manajemen proyek
- Manajemen proses
- Manajemen produksi
- Manajemen kualitas
- Manajemen sumber daya manusia
- Manajemen risiko
- Keahlian manajemen
- Manajemen pengeluaran
- Manajemen rantai suplai
- Manajemen sistem
- Manajemen waktu
- Manajemen stress
- Manajemen strategis
- Manajemen keuangan
- Manajemen personalia
- Manajemen organisasi
- Manajemen Pertunjukan
- Manajemen Persiapan dan Pelaksanaan
- Manajemen Pendidikan

1.5 PRINSIP DAN FUNGSI MANAJEMEN

1.5.1 Prinsip Manajemen

Prinsip dapat didefinisikan sebagai suatu pernyataan fundamental atau kebenaran umum yang merupakan sebuah pedoman untuk berpikir atau bertindak. Prinsip merupakan dasar, namun tidak bersifat mutlak karena prinsip bukanlah umum. Dalam hubungannya dengan manajemen prinsip-prinsip bersifat fleksibel dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang

berubah. Prinsip Manajemen-Menurut Henry Fayol yang mengemukakan 14 prinsip manajemen

- 1 Pembagian kerja (*Division of work*)
- 2 Wewenang dan tanggung jawab (*Authority and responsibility*)
- 3 Disiplin (*Discipline*)
- 4 Kesatuan perintah (*Unity of command*)
- 5 Kesatuan pengarahan (*Unity of direction*)
- 6 Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri
- 7 Penggajian pegawai
- 8 Pemusatan (*Centralization*)
- 9 Hierarki (tingkatan)
- 10 Ketertiban (*Order*)
- 11 Keadilan dan kejujuran
- 12 Stabilitas kondisi karyawan
- 13 Prakarsa (*Inisiative*)
- 14 Semangat kesatuan dan semangat korps

Pembagian Kerja (*Division of Work*)

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.

Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efesiensi kerja. Pembagian kerja yang baik merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. kecerobohan dalam pembagian kerja akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang manajer yang berpengalaman akan menempatkan pembagian kerja sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)

Setiap karyawan dilengkapi dengan wewenang untuk melakukan pekerjaan dan setiap wewenang melekat atau diikuti pertanggungjawaban. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang. Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya. Tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan, tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah

manajer puncak. oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

Disiplin (*Discipline*)

Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Disiplin ini berhubungan erat dengan wewenang. Apabila wewenang tidak berjalan dengan semestinya, maka disiplin akan hilang. Oleh karena ini, pemegang wewenang harus dapat menanamkan disiplin terhadap dirinya sendiri sehingga mempunyai tanggung jawab terhadap pekerjaan sesuai dengan wewenang yang ada padanya.

Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan harus memperhatikan prinsip kesatuan perintah sehingga pelaksanaan kerja dapat dijalankan dengan baik. Karyawan harus tahu kepada siapa ia harus bertanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diperolehnya. Perintah yang datang dari manajer lain kepada serorang karyawan akan merusak jalannya wewenang dan tanggung jawab serta pembagian kerja.

Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya, karyawan perlu diarahkan menuju sasarannya. Kesatuan pengarahan bertalian erat dengan pembagian kerja. Kesatuan pengarahan tergantung pula terhadap kesatuan perintah. Dalam pelaksanaan kerja bisa saja terjadi adanya dua perintah sehingga menimbulkan arah yang berlawanan. Oleh karena itu, perlu alur yang jelas dari mana karyawan mendapat wewenang untuk melaksanakan pekerjaan dan kepada siapa ia harus mengetahui batas wewenang dan tanggung jawabnya agar tidak terjadi kesalahan. Pelaksanaan kesatuan pengarahan (*unity of direction*) tidak dapat terlepas dari pembagian kerja, wewenang dan tanggung jawab, disiplin, serta kesatuan perintah.

Mengutamakan Kepentingan Organisasi di Atas Kepentingan Sendiri

Setiap karyawan harus mengabdikan kepentingan sendiri kepada kepentingan organisasi. Hal semacam itu merupakan suatu syarat yang sangat penting agar setiap kegiatan berjalan dengan lancar sehingga tujuan dapat tercapai dengan baik. Setiap karyawan dapat mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan organisasi apabila memiliki kesadaran bahwa kepentingan pribadi sebenarnya tergantung kepada berhasil-tidaknya kepentingan organisasi. Prinsip pengabdian kepentingan pribadi

kepada kepentingan organisasi dapat terwujud, apabila setiap karyawan merasa senang dalam bekerja sehingga memiliki disiplin yang tinggi.

Penggajian Pegawai

Gaji atau upah bagi karyawan merupakan kompensasi yang menentukan terwujudnya kelancaran dalam bekerja. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upah lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin.

Pemusatan (*Centralization*)

Pemusatan wewenang akan menimbulkan pemusatan tanggung jawab dalam suatu kegiatan. Tanggung jawab terakhir terletak ada orang yang memegang wewenang tertinggi atau manajer puncak. Pemusatan bukan berarti adanya kekuasaan untuk menggunakan wewenang, melainkan untuk menghindari kesimpangsiuran wewenang dan tanggung jawab. Pemusatan wewenang ini juga tidak menghilangkan asas pelimpahan wewenang (*delegation of authority*)

Hierarki (Tingkatan)

Pembagian kerja menimbulkan adanya atasan dan bawahan. Bila pembagian kerja ini mencakup area yang cukup luas akan menimbulkan hierarki. Hierarki diukur dari wewenang terbesar yang berada pada manajer puncak dan seterusnya berurutan ke bawah. dengan adanya hierarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah.

Ketertiban (*Order*)

Ketertiban dalam melaksanakan pekerjaan merupakan syarat utama karena pada dasarnya tidak ada orang yang bisa bekerja dalam keadaan kacau atau tegang. Ketertiban dalam suatu pekerjaan dapat terwujud apabila seluruh karyawan, baik atasan maupun bawahan mempunyai disiplin yang tinggi. Oleh karena itu, ketertiban dan disiplin sangat dibutuhkan dalam mencapai tujuan.



Keadilan dan Kejujuran

Keadilan dan kejujuran merupakan salah satu syarat untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Keadilan dan kejujuran terkait dengan moral karyawan dan tidak dapat dipisahkan. Keadilan dan kejujuran harus ditegakkan mulai dari atasan karena atasan memiliki wewenang yang paling besar. Manajer yang adil dan jujur akan menggunakan wewenangnya dengan sebaik-baiknya untuk melakukan keadilan dan kejujuran pada bawahannya.

Stabilitas Kondisi Karyawan

Dalam setiap kegiatan kestabilan karyawan harus dijaga sebaik-baiknya agar segala pekerjaan berjalan dengan lancar. Kestabilan karyawan terwujud karena adanya disiplin kerja yang baik dan adanya ketertiban dalam kegiatan. Manusia sebagai makhluk sosial yang berbudaya memiliki keinginan, perasaan dan pikiran. Apabila keinginannya tidak terpenuhi, perasaan tertekan dan pikiran yang kacau akan menimbulkan guncangan dalam bekerja.

Prakarsa (*Inisiative*)

Prakarsa timbul dari dalam diri seseorang yang menggunakan daya pikir. Prakarsa menimbulkan kehendak untuk mewujudkan suatu yang berguna bagi penyelesaian pekerjaan dengan sebaik-beiknya. Jadi dalam prakarsa terhimpun kehendak, perasaan, pikiran, keahlian dan pengalaman seseorang. Oleh karena itu, setiap prakarsa yang datang dari karyawan harus dihargai. Prakarsa (inisiatif) mengandung arti menghargai orang lain, karena itu hakikatnya manusia butuh penghargaan. Setiap penolakan terhadap prakarsa karyawan merupakan salah satu langkah untuk menolak gairah kerja. Oleh karena itu, seorang manajer yang bijak akan menerima dengan senang hari prakarsa-prakarsa yang dilahirkan karyawannya.

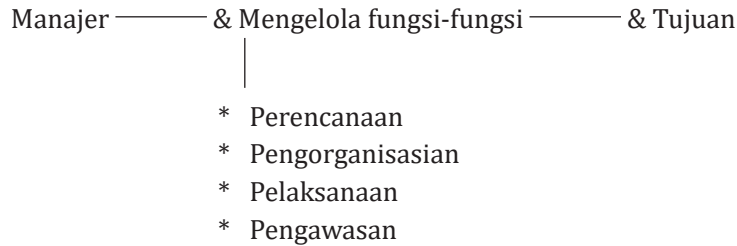
Semangat Kesatuan dan Semangat Korps

Setiap karyawan harus memiliki rasa kesatuan, yaitu rasa senasib sepenanggungan sehingga menimbulkan semangat kerja sama yang baik. semangat kesatuan akan lahir apabila setiap karyawan mempunyai kesadaran bahwa setiap karyawan berarti bagi karyawan lain dan karyawan lain sangat dibutuhkan oleh dirinya. Manajer yang memiliki kepemimpinan akan mampu melahirkan semangat kesatuan (*esprit de corp*), sedangkan manajer yang suka memaksa dengan cara-cara yang kasar akan melahirkan *friction de corp* (perpecahan dalam korp) dan membawa bencana.



1.5.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.



Perencanaan (*Planning*)

Kegiatan seorang manajer adalah menyusun rencana. Menyusun rencana berarti memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Agar dapat membuat rencana secara teratur dan logis, sebelumnya harus ada keputusan terlebih dahulu sebagai petunjuk langkah-langkah selanjutnya. Perencanaan mencakup hal-hal pemilihan/penetaan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijakan, proyeksi, program, metode, sistem, anggaran, dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan.

Ada empat tahap yang harus dilalui dalam proses perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. *Menetapkan Tujuan*, perencanaan dimulai dengan keputusan tentang keinginan kebutuhan organisasi/keompok kerja.
- b. *Merumuskan Keadaan Saat Ini*, pemahaman akan posisi perusahaan, maka dapat diperkirakan untuk masa depan.
- c. *Mengidentifikasi Kemudahan dan Hambatan*, kemudahan, hambatan, kekuatan, dan pelemahan dari organisasi perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan.
- d. *Mengembangkan Rencana untuk Pencapaian Tujuan*, Tahap terakhir dari proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif untuk mencapai tujuan, penilaian alternatif, dan pengambilan keputusan untuk menentukan pilihan yang terbaik diantara berbagai alternatif yang ada.

Manfaat perencanaan untuk sebuah organisasi sangat menentukan. Tanpa perencanaan yang baik, maka operasi organisasi mengalami hambatan. Manfaat perencanaan adalah sebagai berikut:

- Mengidentifikasi peluang masa depan
- Mengembangkan langkah-langkah yang strategis
- Sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan
- Mengidentifikasi dan menghindari permasalahan yang timbul di masa yang akan datang.
- Dengan mudah melakukan pengawasan.

Pengorganisian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau *organizing* berarti menciptakan suatu struktur dengan bagian-bagian yang terintegrasi sedemikian rupa sehingga hubungan antar bagian-bagian satu sama lain dipengaruhi oleh hubungan mereka dengan keseluruhan struktur tersebut. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut.

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan, sumber daya organisasi, dan lingkungan tempat organisasi berada. Pengorganisasian bertujuan membagi suatu kegiatan yang besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Selain dari itu, mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang telah dibagi-bagi tersebut.

Fungsi Manajemen Pengorganisasian-Ada tiga aspek dari fungsi manajemen mengenai pengorganisasian yaitu sebagai berikut:

- Menetapkan struktur organisasi
- Mendelegasikan wewenang
- Memantapkan hubungan

Menggerakkan (*Actuating*)

Menggerakkan atau *Actuating* adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya adalah menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau penuh kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan yang dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan (*leadership*). Ada juga yang menyebutkan menggerakkan dengan sebutan Pengarahan (*Directing*) Fungsi manajemen dalam hal pengarahan lebih menekankan pada upaya untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi kinerja dengan optimal. Mulai dari pemberian bimbingan kerja, motivasi, penjelasan

tugas rutin, dan lain sebagainya. Fungsi pengarahan adalah membuat karyawan melakukan apa yang diinginkan dan harus dilakukan. Fungsi yang melibatkan kualitas, gaya, dan kekuasaan pemimpin. Kegiatan kepemimpinan misalnya komunikasi, motivasi, dan disiplin perlu diintensifkan oleh atasan.

Pengawasan/Pengendalian (*Controlling*)

Pengawasan merupakan tindakan seorang manajer untuk menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan yang mengarah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian lebih fokus pada evaluasi dan penilaian atas kinerja yang selama ini telah dilakukan dan berjalan. Fungsi pengendalian akan melihat apakah terdapat suatu hambatan atau tidak dalam proses mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan merupakan tindakan seorang manajer untuk menilai dan mengendalikan jalannya suatu kegiatan demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, tujuan pengawasan adalah memperbaiki kesalahan, penyimpangan, penyelewengan dan kegiatan lainnya yang tidak sesuai dengan rencana.

Langkah-Langkah Proses Pengawasan antara lain sebagai berikut:

- a. Menetapkan standar dan metode untuk mengukur prestasi
- b. Mengukur prestasi kerja
- c. Menentukan apakah prestasi kerja sudah sesuai dengan standar atau belum
- d. Pengambilan tindakan koreksi bila pelaksanaannya menyimpang dari standar.

Penyusunan Personalia (*Staffing*)

Staffing merupakan penarikan, pelatihan, dan pengembangan serta penempatan dan pemberian orientasi pada karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif. Fungsi staffing mencakup kegiatan berikut:

- a. Perencanaan sumber daya manusia
- b. Rekrutmen karyawan
- c. Seleksi
- d. Pengenalan dan orientasi
- e. Penilaian dalam pelaksanaan kerja
- f. Pemberian balas jasa dan penghargaan
- g. Perencanaan dan pengembangan karier.

Fungsi manajemen menurut tokoh-tokoh:

1. Menurut **Dalton E.M.C. Farland** (1990) dalam "Management Principles and Management" yaitu **Planning Organizing Controlling**

2. Menurut **George R. Ferry** (1990) dalam “Principles of Management” yaitu: **Planning Organizing Activating Controlling (POAC)**
3. Menurut **H. Koontz dan O’Donnel** (1991) dalam “The Principles of Management” yaitu: **Planning Organizing Staffing Controlling Directing**
4. Menurut **Luther Gullick** yaitu: **Planning Organizing Staffing Directing Coordinating Reporting Controlling**
5. Menurut **Nickels & McHugh** yaitu: **Planning Organizing Directing Controlling**
6. Menurut **Richar W Griffin** yaitu: **Planning Organizing Leading Controlling**
7. Menurut **Ernest Dale** yaitu: **Planning Organizing Staffing Directing Innovating Representing Controlling**
8. Menurut **Henry Fayol** yaitu: **Planning Organizing Commanding Coordinating Controlling**

Istilah kepemimpinan directing atau pengarahan yang dikemukakan oleh Harold Koontz, sedangkan istilah Pelaksanaan (*actuating*) dikemukakan oleh GR. Terry. Ahli lain memberikan istilah yang berbeda-beda, Henry Fayol, menggunakan istilah *Commanding* yang berarti Pemberian perintah. SP. Siagian, menggunakan istilah *Motivating* yang berarti motivasi. Dan masih banyak lagi istilah lain yang dikemukakan oleh para ahli yang lain, namun semua itu tidak mempunyai perbedaan yang prinsipil, karena istilah-istilah tersebut mempunyai maksud dan tujuan yang sama, yaitu mengarah pada usaha untuk menggerakkan atau membuat orang agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai yang diinginkan oleh pimpinan. GR. Terry mengemukakan bahwa *Actuating* adalah membuat semua orang anggota kelompok agar mau bekerjasama, dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan rencana.

1.6 SARANA MANAJEMEN

Untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan diperlukan alat-alat sarana (*tools*). *Toolsmen, money, materials, machines, method, dan markets*. merupakan syarat suatu usaha untuk mencapai hasil yang ditetapkan. Tools tersebut dikenal dengan 6M, yaitu

Man (SDM)

Dalam manajemen, faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Tanpa ada manusia tidak ada proses kerja, sebab pada dasarnya manusia adalah makhluk kerja. Oleh karena itu, manajemen timbul karena adanya orang-orang yang berkerja sama untuk mencapai tujuan.

Money (uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

Materials (bahan)

Materi terdiri dari bahan setengah jadi (*raw material*) dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/materi-materi sebagai salah satu sarana. Sebab materi dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa materi tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

Machines (mesin)

Dalam kegiatan perusahaan, mesin sangat diperlukan. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

Methods (metode)

Dalam pelaksanaan kerja diperlukan metode-metode kerja. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan. Sebuah metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan kegiatan usaha. Perlu diingat meskipun metode baik, sedangkan orang yang melaksanakannya tidak mengerti atau tidak mempunyai pengalaman maka hasilnya tidak akan memuaskan. Dengan demikian, peranan utama dalam manajemen tetap manusianya sendiri.

Market (pasar)

Memasarkan produk sudah barang tentu sangat penting sebab bila barang yang diproduksi tidak laku, maka proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja tidak akan berlangsung. Oleh sebab itu, penguasaan pasar dalam arti menyebarkan hasil produksi merupakan faktor menentukan dalam perusahaan. Agar pasar dapat dikuasai

maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera konsumen dan daya beli (kemampuan) konsumen.

1.7 BIDANG-BIDANG MANAJEMEN

a. Manajemen Produksi

Manajemen produksi merupakan kegiatan untuk mengoordinasikan penggunaan sumber daya (sumber daya, alat, sumber daya manusia, sumber daya dana) secara efisien dan efektif untuk menambah kegunaan suatu barang dan jasa. Tujuan utama dari manajemen produksi adalah menciptakan nilai tambah pada perusahaan demi kepuasan konsumen. Kegiatan manajemen produksi adalah sebagai berikut..

1). Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal sebelum memproduksi suatu barang perencanaan produksi meliputi keputusan yang mencakup jenis barang yang diproduksi, jumlah barang yang akan diproduksi, desain produksi, bahan baku yang dibutuhkan dan cara pengolahan.

2). Pengendalian Produksi

Pengendalian produksi merupakan rangkaian prosedur yang diarahkan pada semua elemen dalam proses produksi (pekerja, materi, peralatan, dan material) sehingga memberikan hasil dengan ongkos terendah dalam waktu tercepat

3). Pengawasan Produksi

Fungsi yang digunakan untuk menjamin terlaksananya kegiatan sesuai dengan yang direncanakan, yaitu memproduksi dengan cara yang terbaik dan biaya serendah-rendahnya, serta tepat waktu.

b. Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran mencakup kegiatan perpindahan barang atau jasa dari produsen ke konsumen atau semua kegiatan yang berhubungan dengan arus barang dan atau jasa dari produsen ke konsumen. Ada delapan fungsi pemasaran, yaitu penjualan, pembelian, pengangkutan, penyimpanan, pembelanjaan, penanggungan resiko, standardisasi, dan grading serta pengumpulan informasi pasar. Kegiatan manajemen pemasaran yang mencakup sebagai berikut:

1). Riset Pasar

Merupakan penelitian yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi kehendak dan keinginan dari konsumen, sehingga perusahaan dapat menentukan produk yang dapat memenuhi kebutuhannya.

2). Segmen Pasar

Segmen pasar merupakan kegiatan membagi suatu pasar ke dalam kelompok-kelompok yang berbeda, dan masing-masing kelompok terdiri dari kelompok

yang mempunyai ciri atau sifat yang hampir sama. Dengan melaksanakan segmentasi pasar, kegiatan pemasaran dapat lebih terarah, efektif, dan efisien.

3). Mempromosikan Produk

Ada beberapa langkah kegiatan promosi yang dapat dilakukan, yaitu periklanan (promosi melalui media massa, reklame, atau billboard), personal selling (promosi secara lisan oleh perusahaan), promosi penjualan (kegiatan pemasaran yang merangsang pembelian produk oleh konsumen), dan publisitas (merupakan rangsangan untuk meningkatkan permintaan terhadap suatu produk melalui media publisitas seperti radio, televisi, dan pertunjukan).

c. Manajemen Keuangan

Manajemen keuangan merupakan pengelolaan aspek keuangan yang digunakan untuk berbagai penggunaan bisnis, dan berhubungan dengan kombinasi jenis-jenis pembiayaan yang terbaik agar dicapai efisiensi dalam perusahaan. Aspek-aspek termasuk kegiatan manajemen keuangan adalah sebagai berikut:

- 1). Merencanakan dan melaksanakan kerja sama dengan pihak terkait dalam mencari dana
- 2). Mengoordinasikan keputusan keuangan menyangkut investasi baik sumber maupun penggunaan
- 3). Berintegrasi dengan pihak lain agar perusahaan lebih efektif dan efisien dalam beroperasi
- 4). Mengawasi keuangan dengan membuat laporan perusahaan.

d. Manajemen Personalia

Manajemen personalia merupakan suatu ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap personalia sehingga efektivitas dan efisien personalia dapat ditingkatkan secara maksimal. Kegiatan manajemen personalia adalah sebagai berikut.

- 1). Pengadaan tenaga kerja (penentuan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja, penarikan tenaga kerja dan penempatan tenaga kerja)
- 2). Pengembangan tenaga kerja (pendidikan dan pelatihan, mutasi jabatan, dan promosi jabatan)
- 3). Pemanfaatan tenaga kerja (pemberhentian dan pemberian motivasi)

e. Manajemen Perkantoran

Kegiatan manajemen perkantoran adalah mengumpulkan, mencatat, menganalisis, dan melaporkan keuangan perusahaan sebagai bahan pengambilan keputusan. Tahapan dalam manajemen perkantoran adalah sebagai berikut:

- 1). Pengumpulan data
- 2). Pencatatan data
- 3). Pengelompokan data

- 4). Pelaporan
- 5). Penafsiran data untuk memprediksi keadaan yang akan datang serta mengambil langkah yang perlu ditempuh.

1.8 PERAN MANAJER

Dalam melaksanakan tugas manajerial adalah manajer, Manajer adalah seseorang yang bekerja melalui orang lain dengan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan mereka guna mencapai sasaran/tujuan organisasi.

1.8.1 Tingkatan Manajer

Pada organisasi berstruktur tradisional, manajer sering dikelompokkan menjadi manajer puncak, manajer tingkat menengah, dan manajer lini pertama (biasanya digambarkan dengan bentuk piramida, di mana jumlah karyawan lebih besar di bagian bawah daripada di puncak).

Manajemen lini pertama (*first-line management*), dikenal pula dengan istilah manajemen operasional, merupakan manajemen tingkatan paling rendah yang bertugas memimpin dan mengawasi karyawan non-manajerial yang terlibat dalam proses produksi. Mereka sering disebut penyelia (supervisor), manajer shift, manajer area, manajer kantor, manajer departemen, atau mandor (foreman).

Manajemen tingkat menengah (*middle management*) mencakup semua manajemen yang berada di antara manajer lini pertama dan manajemen puncak dan bertugas sebagai penghubung antara keduanya. Jabatan yang termasuk manajer menengah di antaranya kepala bagian, pemimpin proyek, manajer pabrik, atau manajer divisi.

Manajemen puncak (*top management*), dikenal pula dengan istilah executive officer, bertugas merencanakan kegiatan dan strategi perusahaan secara umum dan mengarahkan jalannya perusahaan. Contoh top manajemen adalah CEO (*Chief Executive Officer*), CIO (*Chief Information Officer*), dan CFO (*Chief Financial Officer*).

Meskipun demikian, tidak semua organisasi dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan bentuk piramida tradisional ini. Misalnya pada organisasi yang lebih fleksibel dan sederhana, dengan pekerjaan yang dilakukan oleh tim karyawan yang selalu berubah, berpindah dari satu proyek ke proyek lainnya sesuai dengan permintaan pekerjaan.

Peran manajer menurut Henry Mintzberg, seorang ahli riset ilmu manajemen, mengemukakan bahwa ada sepuluh peran yang dimainkan oleh manajer di tempat kerjanya. Ia kemudian mengelompokkan kesepuluh peran itu ke dalam tiga kelompok[13]. yang pertama adalah peran antar pribadi, yaitu melibatkan orang dan kewajiban lain, yang bersifat seremonial dan simbolis. Peran ini meliputi peran sebagai figur untuk anak

buah, pemimpin, dan penghubung. Yang kedua adalah peran informasional, meliputi peran manajer sebagai pemantau dan penyebar informasi, serta peran sebagai juru bicara. Yang ketiga adalah peran pengambilan keputusan, meliputi peran sebagai seorang wirausahawan, pemecah masalah, pembagi sumber daya, dan perunding. Mintzberg kemudian menyimpulkan bahwa secara garis besar, aktivitas yang dilakukan oleh manajer adalah berinteraksi dengan oranglain.

1.8.2 Keterampilan Manajer

Menurut Robert L. Katz pada tahun 1970-an mengemukakan bahwa setiap manajer membutuhkan minimal tiga keterampilan dasar. Ketiga keterampilan tersebut adalah:

1. Keterampilan konseptual (conceptual skill)

Manajer tingkat atas (top manager) harus memiliki keterampilan untuk membuat konsep, ide, dan gagasan demi kemajuan organisasi. Gagasan atau ide serta konsep tersebut kemudian haruslah dijabarkan menjadi suatu rencana kegiatan untuk mewujudkan gagasan atau konsepnya itu. Proses penjabaran ide menjadi suatu rencana kerja yang kongkret itu biasanya disebut sebagai proses perencanaan atau planning. Oleh karena itu, keterampilan konseptual juga merupakan keterampilan untuk membuat rencana kerja.

2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (humanity skill)

Selain kemampuan konseptual, manajer juga perlu dilengkapi dengan keterampilan berkomunikasi atau keterampilan berhubungan dengan orang lain, yang disebut juga keterampilan kemanusiaan. Komunikasi yang persuasif harus selalu diciptakan oleh manajer terhadap bawahan yang dipimpinnya. Dengan komunikasi yang persuasif, bersahabat, dan kebapakan akan membuat karyawan merasa dihargai dan kemudian mereka akan bersikap terbuka kepada atasan. Keterampilan berkomunikasi diperlukan, baik pada tingkatan manajemen atas, menengah, maupun bawah.

3. Keterampilan teknis (technical skill)

Keterampilan ini pada umumnya merupakan bekal bagi manajer pada tingkat yang lebih rendah. Keterampilan teknis ini merupakan kemampuan untuk menjalankan suatu pekerjaan tertentu, misalnya menggunakan program komputer, memperbaiki mesin, membuat kursi, akuntansi dan lain-lain.

Selain tiga keterampilan dasar di atas, Ricky W. Griffin menambahkan dua keterampilan dasar yang perlu dimiliki manajer, yaitu:

4. Keterampilan manajemen waktu

Merupakan keterampilan yang merujuk pada kemampuan seorang manajer untuk menggunakan waktu yang dimilikinya secara bijaksana. Griffin mengajukan contoh kasus Lew Frankfort dari Coach. Pada tahun 2004, sebagai manajer, Frankfort

digaji \$2.000.000 per tahun. Jika diasumsikan bahwa ia bekerja selama 50 jam per minggu dengan waktu cuti 2 minggu, maka gaji Frankfort setiap jamnya adalah \$800 per jam—sekitar \$13 per menit. Dari sana dapat kita lihat bahwa setiap menit yang terbuang akan sangat merugikan perusahaan. Kebanyakan manajer, tentu saja, memiliki gaji yang jauh lebih kecil dari Frankfort. Namun demikian, waktu yang mereka miliki tetap merupakan aset berharga, dan menyianyikannya berarti membuang-buang uang dan mengurangi produktivitas perusahaan.

5. Keterampilan membuat keputusan

Merupakan kemampuan untuk mendefinisikan masalah dan menentukan cara terbaik dalam memecahkannya. Kemampuan membuat keputusan adalah yang paling utama bagi seorang manajer, terutama bagi kelompok manajer atas (top manager). Griffin mengajukan tiga langkah dalam pembuatan keputusan. Pertama, seorang manajer harus mendefinisikan masalah dan mencari berbagai alternatif yang dapat diambil untuk menyelesaikannya. Kedua, manajer harus mengevaluasi setiap alternatif yang ada dan memilih sebuah alternatif yang dianggap paling baik. Dan terakhir, manajer harus mengimple-mentasikan alternatif yang telah ia pilih serta mengawasi dan mengevaluasinya agar tetap berada di jalur yang benar.

Menurut pendekatan kontingensi, **tugas manajer adalah** mengidentifikasi teknik, pada situasi tertentu, di bawah keadaan tertentu, dan pada waktu tertentu, akan membantu pencapaian tujuan manajemen. Perbedaan kondisi dan situasi membutuhkan aplikasi teknik manajemen yang berbeda pula, karena tidak ada teknik, prinsip dan konsep universal yang dapat diterapkan dalam seluruh kondisi. Dapat diilustrasikan sebagai berikut:

- Karyawan suatu perusahaan membutuhkan dorongan untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan klasik akan mengemukakan tentang penyederhanaan kerja. Sedangkan pendekatan hubungan manusiawi akan berusaha menciptakan iklim yang dapat memotivasi karyawan dan mengusulkan perluasan kerja. Dari kedua pendekatan tersebut, mana yang lebih baik? Bila karyawan tidak terdidik dan kesempatan latihan serta sumber daya terbatas, maka penyederhanaan kerja akan merupakan penyelesaian yang paling baik. Tetapi bila karyawan terlatih dan kepuasan kerja adalah kebutuhan mereka, maka program perluasan kerja mungkin lebih efektif. Akan tetapi kadang-kadang dalam situasi tertentu lebih pas apabila digunakan kombinasi kedua pendekatan tersebut.

Ada tiga teori utama management SDM yang hingga kini masih terpakai di dalam dunia usaha, diantaranya adalah:

- Teori Management Tradisional, teori ini berkembang pada abad 19 yang menitikberatkan pada bagaimana para pegawai/karyawan untuk mematuhi/

mengikuti langkah-langkah yang sudah ditetapkan bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Para bawahan tidak diberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas, kemandirian, melainkan hanya dilatih untuk menjadi setia dan loyal. Dua konsep utama yang merupakan pusat model tradisional ini adalah: (a) Ketertiban dan stabilitas (orderliness) dan (b) kewenangan yang didasarkan pada kemampuan.

- Teori Human Relations, teori ini merupakan pengembangan dan penggabungan dari teori model tradisional dimana management harus berhubungan dengan manusia seutuhnya daripada hanya ketrampilan dan bakat. Dengan demikian penekanan pada unsur manusia selalu dikaitkan dengan hasil yang lebih baik, produksi yang lebih tinggi, efisiensi yang meningkat, dan efektifitas yang meningkat.
- Teori Human Resources Management, teori ini berangkat dari pemahaman dasar atas kebutuhan dasar manusia sesuai dengan teori Abraham Maslow (1> *Basic physical needs*, 2> *Safety and security needs*, 3> *Need to belong-to be wanted and loved*, 4> *Need for achievement, status, and self-esteem*, 5> *Self actualization*) sehingga pengakuan luar kurang penting ketimbang kepuasan bathiniah. Model ini menekankan bahwa jika menginginkan performansi suatu bagian lebih baik, maka seorang manager harus lebih baik banyak memanfaatkan seoptimal mungkin sumber daya bawahannya

1.9 ETIKA MANAJERIAL

Etika manajerial merupakan standar perilaku yang memandu manajer dalam pekerjaan mereka. Ada tiga kategori klasifikasi menurut Ricky W. Griffin:

- Perilaku terhadap karyawan
- Perilaku terhadap organisasi
- Perilaku terhadap agen ekonomi lainnya

Adapun perilaku manajer terhadap karyawan, organisasi dan agen ekonomi dapat diuraikan sebagai berikut

1.9.1 Perilaku Etis Terhadap Karyawan

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:58) pengertian “etika” merupakan keyakinan mengenai tindakan yang benar dan yang salah, atau tindakan yang baik dan yang buruk, yang mempengaruhi hal lainnya. Nilai-nilai dan moral pribadi perorangan dan konteks sosial menentukan apakah suatu perilaku tertentu dianggap sebagai perilaku yang etis atau tidak etis.

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:58) perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma -norma sosial yang diterima secara umum sehubungan

dengan tindakan-tindakan yang benar dan baik. Perilaku etis ini dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diperoleh dari luar yang kemudian menjadi prinsip yang dijalani dalam bentuk perilaku. Faktor-faktor tersebut adalah:

1) Pengaruh budaya organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi yang lain. Dengan demikian budaya organisasi adalah nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap perilaku pada organisasi.

2) Kondisi politik

Kondisi politik merupakan rangkaian asas atau prinsip, keadaan, jalan, cara atau alat yang akan digunakan untuk mencapai tujuan. Pencapaian itu dipengaruhi oleh perilaku-perilaku insan/individu atau kelompok guna memenuhi hak dan kewajibannya.

3) Perekonomian global

Perekonomian global merupakan kajian tentang pengurusan sumber daya materian individu, masyarakat, dan negara untuk meningkatkan kesejahteraan hidup manusia. Perekonomian global merupakan suatu ilmu tentang perilaku dan tindakan manusia untuk memenuhi kebutuhan hidupnya yang bervariasi dan berkembang dengan sumber daya yang ada melalui pilihan-pilihan kegiatan produksi, konsumsi dan atau distribusi.

Sebagian besar perusahaan memiliki kode etik untuk mendorong para karyawan berperilaku secara etis. Namun, kode etik saja belum cukup sehingga pihak pemilik dan manajer perusahaan harus menetapkan standar etika yang tinggi agar tercipta lingkungan pengendalian yang efektif dan efisien. Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J. Ebert (2006:65) dua pendekatan paling umum untuk membentuk komitmen manajemen puncak terhadap praktek bisnis yang etis adalah:

1) Menerapkan Kode Etik Tertulis

Banyak perusahaan menuliskan kode etik tertulis yang secara formal menyatakan keinginan mereka melakukan bisnis dengan perilaku yang etis. Jumlah perusahaan seperti itu meningkat secara pesat dalam kurun waktu tiga dasawarsa terakhir ini, dan kini hampir semua korporasi besar telah memiliki kode etik tertulis.

2) Memberlakukan Program Etika

Program Etika dapat dipelajari berdasarkan pengalaman. Sebagian besar analis setuju bahwa walaupun sekolah-sekolah bisnis harus tetap mengajarkan masalah-masalah etika di lingkungan kerja, perusahaanlah yang bertanggung jawab penuh dalam mendidik karyawannya.

Tanggung Jawab Terhadap Karyawan

Menurut Ricky W. Griffin dan Ronald J.Ebert (2006:77-78) beberapa tanggung jawab perusahaan terhadap karyawan, diantaranya adalah sebagai berikut:

1) Komitmen Hukum dan Sosial

Perilaku tanggung jawab secara sosial terhadap para karyawan memiliki komponen hukum dan sosial. Menurut peraturan, bisnis tidak dapat mempraktekkan berbagai bentuk diskriminasi ilegal terhadap orang-orang dalam setiap segi hubungan pekerjaan. Perusahaan dikatakan memenuhi tanggung jawab hukum dan sosialnya apabila karyawannya diberikan kesempatan yang sama tanpa memandang faktor-faktor suku, jenis kelamin, atau faktor lainnya yang tidak relevan. Perusahaan yang mengabaikan tanggung jawab itu menghadapi risiko kehilangan karyawan yang produktif dan bermotivasi tinggi. Perusahaan tersebut juga menghadapi risiko tuntutan hukum.

2) Komitmen Etis: Kasus Khusus Para Pengadu (Wishtle-Blower)

Menghargai karyawan sebagai manusia juga berarti menghargai perilaku mereka sebagai individu yang bertanggung jawab secara etis. Wishtle blower adalah karyawan yang mendeteksi dan berusaha mengakhiri tindakan perusahaan yang tidak etis, tidak ilegal, atau tidak memiliki tanggung jawab sosial dengan cara mempublikasikannya. mutu jasa yang diberikannya, serta melaksanakan tanggung jawab professional serta sesuai dengan kemampuan terbaiknya.

1.9.2 Perilaku Etis Terhadap Organisasi

Permasalahan etika juga terjadi dalam hubungan pekerja dengan organisasinya. masalah yang terjadi terutama menyangkut tentang kejujuran, konflik kepentingan, dan kerahasiaan. Masalah kejujuran yang sering terjadi di antaranya menggelembungkan anggaran atau mencuri barang milik perusahaan. Konflik kepentingan terjadi ketika seorang individu melakukan tindakan untuk menguntungkan diri sendiri, namun merugikan atasannya. Misalnya, menerima suap. Sementara itu, masalah pelanggaran etika yang berhubungan dengan kerahasiaan di antaranya menjual atau membocorkan rahasia perusahaan kepada pihak lain.

Manajer yang berpraktik harus memperhatikan prinsip-prinsip Kode Perilaku Profesional dalam menentukan ruang lingkup dan sifat jasa yang akan digunakan pada bentuk organisasi:

Bentuk-Bentuk Organisasi

Ada beberapa bentuk organisasi, antara lain sebagai berikut:



a. *Organisasi Garis*

Organisasi garis mempunyai struktur organisasi yang wewenang pimpinan langsung ditujukan kepada bawahan. Bawahan yang bertanggung jawab langsung pada atasan. Contohnya adalah garis komando yang dilaksanakan kesatuan militer.

Kebaikan Organisasi Garis antara lain sebagai berikut:

- Kesatuan komando terjamin berada pada satu tangan
- Proses pengambilan keputusan cepat
- Jumlah karyawan sedikit dan rasa solidaritas tinggi
- Pembagian kerja jelas dan mudah dilaksanakan

Kelemahan Organisasi Garis sebagai berikut:

- Maju mundurnya organisasi berada di tangan satu orang
- Kecenderungan pimpinan bertindak otoriter
- Sistem kerja pada tiap individual bersifat individual
- Kesempatan kerja untuk berkembang terbatas

b. *Organisasi Garis dan Staf*

Organisasi garis dan staf memberikan wewenang pada pimpinan untuk memberikan komando pada bawahan. Pimpinan dibantu oleh staf dalam pelaksanaan tugas. Bentuk organisasi tersebut banyak ditemukan diberbagai instansi atau perusahaan.

Kebaikan Organisasi Garis dan staf sebagai berikut:

- Cocok diterapkan dalam organisasi yang sifatnya kompleks
- Memungkinkan adanya spesialisasi dengan berpedoman pada prinsip *the right man in the right place*.
- Keputusan yang diambil lebih rasional karena dipikirkan lebih dari satu orang.
- Adanya pembagian tugas secara lebih tegas antara pimpinan, staf, dan bawahan.
- Koordinasi dapat berjalan dengan baik karena setiap bidang telah memiliki tugas masing-masing.

Kelemahan Organisasi Garis dan Staf sebagai berikut:

- Pelaksanaan tugas sering bingung karena dimungkinkan terjadinya perintah lebih dari satu orang
- Karyawan cenderung tidak mengenal tanggung jawab
- Jumlah tenaga kerja yang diperlukan cukup banyak
- Solidaritas karyawan kurang

c. *Organisasi Fungsional*

Organisasi fungsional disusun berdasarkan sifat dan macam fungsi yang harus dilaksanakan. Adapun kebaikan dan kelemahan dari struktur organisasi fungsional adalah sebagai berikut:



- Kesimpangsiuran perintah dari atasan dapat dihindari karena ada pembagian tugas yang ada
- Penggunaan tenaga ahli dalam berbagai bidang sesuai dengan fungsinya
- Produktivitas relatif tinggi karena adanya spesialisasi pekerjaan
- Mudah dalam melakukan organisasi.

Kelemahan Organisasi Fungsional-Sementara kelemahan adalah sebagai berikut:

- Sulit mengadakan mutasi kerja tanpa terlebih dahulu mengadakan latihan
- Koordinasi secara menyeluruh sulit dilakukan
- Terjadi pengkotak-kotakan karyawan karena bidang tugas yang berlainan
- Kesimpangsiuran tugas masih mungkin terjadi karena perintah bisa datang lebih dari satu orang

Penyebab Perilaku Tidak Etis

Dalam kehidupan bermasyarakat, perilaku etis sangatlah penting. Hal ini disebabkan karena, interaksi antar individu didalam masyarakat sangat dipengaruhi oleh nilai-nilai etika. Pada dasarnya dapat dikatakan kesadaran semua anggota masyarakat untuk berperilaku secara etis dapat membangun suatu ikatan dan keharmonisan bermasyarakat. Namun demikian, kita tidak dapat mengharapkan semua orang dapat berperilaku etis. Arens dan Loebbecke (1997:73) menyebutkan bahwa, terdapat dua faktor utama yang mungkin menyebabkan orang berperilaku tidak etis, yaitu:

- 1) Standar etika orang tersebut berbeda dengan masyarakat pada umumnya.
Orang tersebut secara sengaja bertindak tidak etis untuk keuntungan sendiri.
- 2) Ketaatan pada Hukum dan Peraturan Section 404 mengharuskan semua perusahaan.
Publik mengeluarkan laporan tentang keefektifan pelaksanaan pengendalian intern atas pelaporan keuangan. Selain itu, pihak manajemen dan karyawan juga dituntut untuk selalu mematuhi setiap peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan.

1.9.3 Perilaku Terhadap Agen Ekonomi Lainnya

Seorang manajer juga harus menjalankan etika ketika berhubungan dengan agen-agen ekonomi lain-seperti pelanggan, pesaing, pemegang saham, pemasok, distributor, dan serikat buruh. Agar perusahaan tersebut baik di mata dunia maka seorang manajer harus memiliki etika yang baik. Para manajer yang memiliki etika yang baik akan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai manajer dengan penuh tanggung jawab. Etika dipergunakan dimana saja ia berada. Baik dalam mengambil keputusan, memimpin suatu rapat, berinteraksi kepada rekan kerjanya, dan terhadap para karyawannya.

Perilaku etis terjadi bila manajer dan karyawan mengikuti prinsip dan nilai-nilai yang disepakati. Manajer dapat memberikan contoh untuk melakukan perilaku etis dengan menetapkan standar menyangkut penggunaan sumber daya organisasi untuk kepentingan perusahaan dan bukan kepentingan pribadi, menangani informasi secara jujur dan rahasia, tidak menggunakan wewenang mereka untuk mempengaruhi orang lain, melakukan perilaku tidak etis, tidak membuat kebijakan yang tidak sengaja, membuat karyawan berperilaku tidak etis dengan menetapkan tujuan yang masuk akal.

Tanggung Jawab Sosial (Social Responsibility) adalah Manajemen mempertimbangkan dampak hukum, etika, sosial dan ekonomi dalam membuat keputusan-keputusan yang etis atau Kewajiban perusahaan untuk merumuskan kebijakan, mengambil keputusan dan melaksanakan tindakan yang memberikan manfaat kepada masyarakat.

Selain itu manajer senantiasa melakukan tindakan yang efisien dan Efektive dalam organisasinya. Salah satu langkah adalah pengendalian dalam organisasi/perusahaan akan mendorong pemakai sumber daya secara efisien dan efektif untuk mengoptimalkan sasaran-sasaran perusahaan. Tujuan yang penting dari pengendalian ini adalah memperoleh informasi keuangan dan nonkeuangan yang akurat tentang operasi perusahaan untuk keperluan pengambilan keputusan. Menurut Mulyadi (2002:180) definisi pengendalian terdapat beberapa konsep dasar berikut ini:

- 1) Pengendalian intern merupakan suatu proses. Pengendalian intern merupakan suatu proses untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Pengendalian intern dijalankan oleh orang. Pengendalian intern bukan hanya terdiri dari pedoman kebijakan dan formulir, namun dijalankan oleh orang dari setiap jenjang organisasi, yang mencakup dewan komisaris, manajemen dan personel lain.
- 3) Pengendalian intern dapat diharapkan mampu memberikan keyakinan memadai, bukan keyakinan yang mutlak, bagi manajemen dan dewan komisaris entitas.
- 4) Pengendalian intern ditujukan untuk mencapai tujuan yang saling berkaitan: pelaporan keuangan, kepatuhan dan operasi. Menurut AICPA (1947) menjelaskan bahwa pengendalian internal sangat penting antara lain untuk memberikan perlindungan bagi entitas terhadap kelemahan manusia, selain itu pengendalian intern yang efektif dapat mengurangi kemungkinan kesalahan dan tindakan yang tidak sesuai dengan aturan.

1.10 PERKEMBANGAN SISTEM MANAJEMEN INDONESIA

Pertanyaan yang sering muncul adalah apakah ada perkembangan sistem manajemen Indonesia?. Bagaimanakah perkembangan manajemen di Indonesia?. Pertanyaan-pertanyaan ini akan mendapatkan jawaban yang tidak pasti. Ada yang mengatakan

bahwa Indonesia punya sistem manajemen yang ada sejak zaman dahulu kala, sebagai warisan akar budaya bangsa oleh Raja-Raja Nusantara yang dapat kita sebut dengan sistem manajemen partisipatif; salah satu contohnya adalah gotong royong. Ada juga yang mengatakan bahwa sistem manajemen Indonesia sangat dipengaruhi oleh negara-negara yang pernah menjajah; Belanda dan Jepang. sistem pemerintahan dengan DPR dalam perumusan kebijakan publik adalah salah satu contoh dari birokrasi top-down yang dianut oleh VOC. Jepang sejak menduduki Indonesia telah membuat sistem pengklusteran dengan sistem manajemen bottom-up contohnya dengan membentuk organisasi masyarakat dari tingkat bawah hingga tingkat atas.

Ada penulis yang mencatat sejarah perkembangan manajemen diawali dari pra industrialisasi, ada yang mengawalinya sejak aliran klasik dan ada juga yang memulai dari manajemen ilmiah. Demikian juga jika kita lihat dari banyaknya aliran atau periode manajemen, ada yang menuliskan tiga periode, empat periode dan lebih dari empat periode. Di samping itu, pengelompokkan penulis yang termasuk di dalam setiap periode atau aliran juga bermacam-macam. Penulis empat periode atau aliran sejarah perkembangan manajemen mengatakan bahwa dimulai dari aliran manajemen klasik, behavioristik, model sistem, dan hubungan manusia atau neo-klasik.

Berbagai pandangan mengenai sistem manajemen yang sedang digunakan di Indonesia, belum ada yang menyatakan model yang pas mengenai sistem (*Style*) manajemen yang asli dan khas Indonesia, bila dibandingkan dengan Jepang, Cina atau Amerika dan negara-negara Eropa yang tampaknya sudah menemukan bentuk sistem manajemen yang dijalkannya.

Meskipun demikian bukan berarti bahwa pengelolaan administrasi negara dan bisnis selama ini di Indonesia tidak memakai konsep manajemen. Para pimpinan administrasi negara dan pimpinan perusahaan telah mengadopsi bentuk manajemen. Apalagi jika kita mengikuti pola dan jalan pikiran Peter F. Drucker (1977: 7), manajemen menyanggah fungsi sosial. Manajemen tidak dapat dipisahkan dari masyarakat atau bagian dari masyarakat yang dilayaninya, sehingga tak terlepas dari kaitan budaya (kultur) yang disandang oleh masyarakat yang dilayaninya. Kultur itu bahkan tampil sebagai bagian terpadu dalam keseluruhan manajemen tersebut.

Merujuk dari pemikiran Peter F. Drucker di atas, sesuatu yang pasti bahwa Indonesia punya budaya (*cultur*) oleh karena itu 'pasti' punya nilai-nilai dasar manajemen. Sehingga menjadi sangat mendesak (*urgent*) untuk mengembangkan kekuatan imbalan yang ada pada nilai-nilai budaya bangsa Indonesia, yaitu pengembangan manajemen yang berciri khas Indonesia. Karena bangsa Indonesia sedang menghadapi banyak masalah akibat 'salah urus' (*mis-management*) dalam kehidupan berbangsa dan bernegara, ditandai oleh merajalelanya kolusi, korupsi dan nepotisme (KKN) di hampir semua segi. Pada saat yang sama, Indonesia juga harus berkompetisi dengan negara-negara lain dalam upaya menghadapi peradaban atau tuntutan global.

Menemukan sistem manajemen dari akar budaya dan karakter dasar bangsa Indonesia hampir dipastikan dapat lebih efektif dan efisien, jika dibanding dengan negara-negara yang telah melaksanakannya seperti; Jepang, Cina, Eropa, dan amerika. Kita jangan lagi mengadopsi sistem manajemen dari luar yang sebenarnya tidak semua cocok untuk diterapkan Indonesia, sehingga mengakibatkan kegagalan pengelolaan. Berhasilnya manajemen Indonesia, sangat tergantung dari cara penyaringan berbagai budaya (suku/etnis) yang ada dimasyarakat Indonesia serta penerapannya dalam kehidupan organisasi.

If You can change your mind, you can change your life
William James

BAB 2

SUMBERDAYA MANUSIA

2.1 PENDAHULUAN

Sumberdaya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM merupakan manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumberdaya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu muncul istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. Di sini SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja

dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

Perkembangan Manajemen SDM

Manajemen SDM timbul sebagai masalah baru pada tahun 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara manajemen SDM dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan dalam ruang lingkup atau objeknya. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri. Sedangkan personel manajemen mencakup SDM, baik yang berada dalam organisasi/perusahaan-perusahaan terutama perusahaan modern yang dikenal dengan sektor formal, umumnya pada negara-negara yang sedang berkembang dengan laju pertumbuhan penduduk masih tinggi. Dewasa ini ditemui masalah-masalah manajemen sumberdaya manusia dan tantangan untuk dihadapi dan dibahas lebih lanjut antara lain:

Masalah Manajemen SDM

1. Masalah eksternal
2. Keragaman budaya dan sikap
3. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
4. Keragaman dan professional
5. Masalah ekonomi global

Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industri untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada posisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba ketat, kuat, berat dan cepat.

6. Masalah pemerintah
Melalui pemberdayaan undang-undang, pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi SDM.
7. Masalah organisasi
Masalah-masalah dari dalam perusahaan tempat mereka bernaung sering muncul, seperti tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan-tujuan lainnya.

Adapun tantangan manajemen sumberdaya manusia sebagai berikut:

1. Tantangan eksternal

Lingkungan eksternal yang sering di hadapi manajemen sumberdaya manusia mencakup: perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, faktor sosial budaya, pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi perekonomian, faktor geografi, faktor demografi, kegiatan mitra dan pesaing.

2. Tantangan internal

Tantangan internal muncul karena adanya SDM yang mengejar pertimbangan, diantaranya adalah: *financial*, penjualan, service, produksi, dan lain-lain.

2.2 PENGERTIAN MANJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Secara garis besar, pengertian sumberdaya manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya. Manajemen Sumberdaya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumberdaya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia-bukan mesin-dan bukan semata menjadi sumberdaya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Dalam praktik sehari-hari, kita tentukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumberdaya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda.

Definisi-definisi itu antara lain:

Edwin B. Flippo mendefinisikan manajemen personalia (personnel management) sebagai “ proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, memeliharaaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Andrew F. Sikula mendefinisikan bahwa administrasi personalia (personel administration) sebagai “penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumberdaya manusia (tenaga kerja) oleh dan didalam sebuah perusahaan.

Mondy dan Noe (2010:4) mendefinisikan manajemen sumberdaya manusia (human resource management) sebagai pendayagunaan sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Manajemen sumberdaya manusia merupakan suatu proses perencanaan, perorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen sumberdaya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumberdaya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumberdaya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumberdaya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

Fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia

Fungsi manajemen SDM hampir sama dengan fungsi manajemen umum, yaitu:

1. Fungsi manajerial
 - ♦ Perencanaan (*planning*)
 - ♦ Pengorganisasian (*organizing*)
 - ♦ Pengarahan (*directing*)
 - ♦ Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi operasional
 - ♦ Pengadaan tenaga kerja (SDM)
 - ♦ Pengembangan
 - ♦ Kompensasi
 - ♦ Pengintegrasian
 - ♦ Pemeliharaan
 - ♦ Pemutusan hubungan kerja

2.3 TUJUAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA (MSDM)

Tujuan umum manajemen sumberdaya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktifitas diartikan sebagai nisbah keluaran (output) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan khusus sebuah departemen sumberdaya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Tujuan khusus manajemen sumberdaya manusia adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan, manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Tujuan-tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan inti, yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumberdaya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumberdaya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumberdaya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumberdaya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumberdaya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumberdaya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumberdayanya dapat menyebabkan hambatan bagi masyarakat.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan kapan para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, dimutasi atau dimotivasi untuk meningkatkan kinerja. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Dalam konteks ini, seorang manajer sumberdaya manusia adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumberdaya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam prakteknya diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan

SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan, manajemen SDM harus memiliki sasaran, sasaran tersebut antara lain:

1. Sasaran Manajemen Sumberdaya Manusia

Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsisir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan dalam mencapai sasaran manajemen sumberdaya manusia ini dapat merugikan kinerja, mengurangi keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan.

Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen SDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

a. Sasaran perusahaan

Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal: perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, hubungan kerja.

b. Sasaran Fungsional

Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti: pengangkatan, penempatan, dan penilaian.

c. Sasaran sosial

Sasaran sosial ini meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja dan masyarakat.

d. Sasaran pribadi karyawan

Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, serta tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.

2. Aktivitas manajemen sumberdaya manusia

Untuk mencapai tujuan/sasaran organisasi, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan karyawannya .

a. Kunci aktivitas SDM

Kalangan perusahaan senantiasa memiliki departemen SDM yang unggul, dan mereka yang memiliki departemen ini, memiliki anggaran dalam jumlah yang cukup dan jumlah staf yang memadai.

b. Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer. Bila manajer di perusahaan tidak/belum menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas SDM bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bahkan tidak sama sekali.

3. Jumlah dan jenis hak karyawan.

Bila sasaran-sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen SDM dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Untuk itu para eksekutif SDM hendaknya memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global.

Tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah:

- Peningkatan efisiensi
- Peningkatan efektivitas
- Peningkatan produktivitas
- Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
- Rendahnya tingkat absensi
- Tingginya kepuasan pelayanan
- Rendahnya komplain dari pelanggan
- Meningkatkan profit perusahaan.

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya: SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui:

- Perencanaan sumberdaya manusia
- Rekrutmen
- Seleksi
- Induksi
- SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui: pelatihan dan pengembangan karir
- Orientasi tenaga kerja baru, membuat kebijakan & prosedur SDM.
- Menyiapkan laporan pekerjaan, menyeleksi jabatan yang kosong.
- Menjalankan pelatihan dengan aman, mengatasi keluhan tenaga kerja.
- Melakukan rencana pengembangan dan merencanakan strategi.

2.4 PERAN MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

Ada beberapa peran penting Manajemen Sumberdaya Manusia antara lain:

1. Peran administrasi manajemen sumberdaya manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen dan sebagainya. Namun hal ini menimbulkan anggapan bahwa sumberdaya manusia hanya sebagai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumberdaya manusia hanya dipandang dari dimensi klasik dan kontributor administrasi pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dapat dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi (outsourcing) daripada dilakukan sendiri/organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. Peran operasional manajemen sumberdaya manusia.

Peranan lini lebih bersifat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan menjaga kondisi kerja dengan baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi. Aktifitas harus dilakukan dan melibatkan serta mengkoordinasikan dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi dikarenakan adanya keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumberdaya manusia.

3. Peran strategis manajemen sumberdaya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumberdaya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumberdaya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumberdaya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumberdaya manusia dalam kurun waktu jangka yang panjang. Apabila terjadi perubahan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan berpengaruh terhadap organisasi .

Pendekatan Manajemen Sumberdaya Manusia terdiri dari:

1. Pendekatan strategis
2. Pendekatan SDM
3. Pendekatan manajemen
4. Pendekatan sistem
5. Pendekatan proaktif

Prinsip-Prinsip Manajemen Sumberdaya Manusia

Prinsip-Prinsip Manajemen Sumberdaya Manusia sama dengan prinsip manajemen sebagai berikut:

1. Prinsip kemanusiaan
2. Prinsip demokrasi
3. Prinsip the right man is the right place
4. Prinsip equal pay for equal work
5. Prinsip kesatuan arah
6. Prinsip kesatuan komando
7. Prinsip efisiensi
8. Prinsip efektivitas
9. Prinsip produktifitas kerja
10. Prinsip disiplin
11. Prinsip wewenang dan tanggung jawab

Unsur MSDM adalah manusia

Manajemen sumberdaya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumberdaya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumberdaya manusianya.

2.5 IDENTIFIKASI PERSONAL/SDM

Manusia memiliki akal, budi dan pikiran yang tidak dimiliki oleh tumbuhan maupun hewan. Meskipun paling tinggi derajatnya, dalam ekosistem, manusia juga berinteraksi dengan lingkungan, mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan sehingga termasuk dalam salah satu faktor saling ketergantungan. Manajemen sumberdaya manusia yang menyangkut desain karyawan merupakan identifikasi sumberdaya manusia yang akan diperuntukan pada lembaga/institusi badan usaha yang berorientasi profit atau sosial ataupun publik, dengan spesifikasi personal yang tepat dengan karakteristik yang berbeda. Untuk itu kita mengenal macam macam sumberdaya manusia sebagai berikut:

1. Manusia sebagai sumberdaya fisik:
Dengan energi yang tersimpan dalam ototnya, manusia dapat bekerja dalam berbagai bidang, antara lain: bidang perindustrian, transportasi, perkebunan, perikanan, perhutanan, peternakan, dan lain lain.

2. Manusia sebagai sumberdaya mental:

Kemampuan berpikir manusia merupakan suatu sumberdaya alam yang sangat penting, karena berfikir merupakan landasan utama bagi kebudayaan. Manusia sebagai makhluk hidup berbudaya, mampu mengolah sumberdaya alam untuk kepentingan hidupnya dan mampu mengubah keadaan sumberdaya alam berkat kemajuan ilmu dan teknologinya. Dengan akal dan budinya, manusia menggunakan sumberdaya alam dengan penuh kebijaksanaan. Oleh karena itu, manusia tidak dilihat hanya sebagai sumber energi, tapi yang utama ialah sebagai sumberdaya cipta (sumberdaya mental) yang sangat penting bagi perkembangan kebudayaan manusia.

Pendekatan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM:

1. Sudut Pandang Politik. Perpektif ini bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumberdaya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, mulai dari tingkat makro bahkan international hingga tingkat mikro. SDM yang terdidik, trampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, mau kerja keras, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh pada positif kepada keberhasilan dan kemajuan organisasi.
2. Sudut Pandang Ekonomi. Sudut pandang ini berangkat dari pandangan bahwa sumberdaya manusia adalah *homo economicus*, makhluk yang berkegiatan/beraktifitas secara ekonomi, berproduksi, dan juga sebagai pusat segala keberhasilan.
3. Sudut Pandang Hukum. Perpektif ini mempunyai anggapan bahwa sumberdaya manusia harus lah seimbang antara kewajiban dan haknya dalam mencapai tujuan organisasinya. Bilamana perlakuan kewajiban dan hak tidak seimbang maka akan timbul permasalahan diantaranya mogok kerja dan lain sebagainya.
4. Sudut Pandangan Sosiokultural. Pandangan ini berangkat dari dua bagian dari diri manusia, yakni aktualisasi (keberadaan), harkat dan martabat. Aktualisasi merupakan sikap pengakuan akan keberadaan dirinya di masyarakat, sedangkan harkat dan martabat adalah pengakuan jati dirinya di masyarakat.
5. Sudut Pandang Administrasi. Sudut pandang ini bertolak dari anggapan bahwa untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam organisasi ini perlu adanya suatu administrasi di dalam organisasi tersebut.
6. Sudut Pandang Teknologi. Dengan berkembangnya jaman yang diikuti oleh perkembangan TI yang begitu pesat, maka sumberdaya manusia dituntut untuk selalu meningkatkan kemampuannya khususnya di bidang TI.

Pendekatan-Pendekatan Manajemen Sumberdaya Manusia

Beberapa pendekatan yang digunakan manajemen sumberdaya manusia yang biasa digunakan dalam penelaahannya sebagai berikut:

1. Pendekatan Sumberdaya Manusia
Karena manajemen sumberdaya manusia mengelola dan mendayakan manusia maka martabat dan kepentingan hidup manusia tidak diabaikan sehingga bisa hidup layak dan sejahtera.
2. Pendekatan Manajerial
Manajemen personalia adalah tanggungjawab semua manajer, maka analisis akhir prestasi kerja dan kehidupan kerja tergantung pada atasan langsung.
3. Pendekatan Sistem
Manajemen Sumberdaya Manusia adalah suatu subsistem dari sistem organisasi maka manajemen sumberdaya manusia harus dievaluasi seberapa besar kontribusinya pada organisasi.
4. Pendekatan Proaktif
Manajemen Sumberdaya Manusia harus dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasi terhadap masalah.
5. Pendekatan Mekanis
Biasa disebut dengan pendekatan komoditi atau konsep faktor produksi. Pendekatan mekanis menitik beratkan pada mesin-mesin yang menjadi faktor produksi.
6. Pendekatan Paternalisme
Adalah konsep yang menganggap bahwa manajemen sebagai ayah dan bersikap melindungi terhadap karyawan.
7. Pendekatan Multidimensional
Pendekatan ini terdiri atas pendekatan politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologi.

2.6 PERENCANAAN SDM, REKRUITMEN DAN SELEKSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, PENILAIAN PRESTASI, MUTASI, DEMOSI, PENSIUN DAN PHK

1. Perencanaan SDM
Setelah melakukan identifikasi SDM, kita melakukan perencanaan mengadakan SDM dengan melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*).

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumberdaya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/*forecast* akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

2. Rekrutmen & Seleksi

1. Rekrutmen Tenaga Kerja/*Recruitment*. Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.
2. Seleksi Tenaga Kerja/*Selection*. Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup/*cv/curriculum vittae* milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja/*interview* dan proses seleksi lainnya.

Seleksi Sumberdaya Manusia

1. Pengertian Seleksi

Seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

2. Faktor yang Harus Diperhatikan dalam Seleksi

a. Penawaran Tenaga Kerja

Semakin banyak yang seleksi semakin baik bagi organisasi untuk memilih yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.

b. Etika

Perekrut, pemegang teguh norma, disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter, serta objektivitas berdasarkan kriteria yang rasional.

- c. Internal organisasi
Besarnya kecilnya anggaran, menentukan jumlah yang harus direkrut.
 - d. Kesamaan Kesempatan
Ada yang diskriminatif, kadang karena warna kulit, daerah asal, latar belakang sosial. Dengan kata lain ada kelompok minoritas dengan keterbatasan-keterbatasan.
3. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi
- a. Terima surat lamaran
 - b. Ujian
 - c. Wawancara
 - d. Cek latar belakang dan surat referensi
 - e. Evaluasi kesehatan
 - f. Wawancara kedua dengan atasan langsung
 - g. Keputusan atas lamaran
4. Proses Seleksi
- Penilaian pendidikan bukanlah semata-mata penilaian hasil belajar, tetapi juga mencakup aspek yang lebih luas yaitu input/komponen, proses, produk dan program pendidikan. Untuk dapat menilai aspek-aspek tersebut dengan komponen-komponen yang menyertainya, maka instrumen-instrumen penilaian pendidikan yang digunakan harus terkait dengan aspek yang dinilai dan tujuan pada masing-masing aspek tersebut. Secara garis besar instrumen evaluasi dapat diklasifikasikan atas dua bagian yaitu tes dan non tes. Perbedaan yang prinsip antara tes dan non tes, terletak pada jawaban yang diberikan. Dalam suatu tes hanya ada kemungkinan benar atau salah, sedangkan untuk non tes tidak ada jawaban benar atau salah, semuanya tergantung kepada keadaan seseorang. Selanjutnya akan diuraikan lebih rinci mengenai tes sebagai alat evaluasi hasil belajar.

2.6.1 Pengertian Tes, Jenis-Jenis Tes, dan Kriteria Suatu Instrumen Tes yang Baik

A. Pengertian Tes

Tes merupakan alat atau prosedur yang digunakan untuk mengetahui atau mengukur sesuatu dalam suasana, dengan cara dan aturan-aturan yang sudah ditentukan. Tes hasil belajar adalah sekelompok pertanyaan atau tugas-tugas yang harus dijawab atau diselesaikan oleh siswa dengan tujuan untuk mengukur kemajuan belajar siswa.

B. Jenis-Jenis Tes

1. Dari segi bentuk pelaksanaannya
 - a. Tes Tertulis (paper and pencil test)

Tes tertulis dalam pelaksanaannya lebih menekankan pada penggunaan kertas dan pencil sebagai instrumen utamanya, sehingga tes mengerjakan soal atau jawaban ujian pada kertas ujian secara tertulis, baik dengan tulisan tangan maupun menggunakan komputer.
 - b. Tes Lisan (oral test)

Tes lisan dilakukan dengan pembicaraan atau wawancara tatap muka antara guru dan murid.
 - c. Tes Perbuatan (performance test)

Tes perbuatan mengacu pada proses penampilan seseorang dalam melakukan sesuatu unit kerja. Tes perbuatan mengutamakan pelaksanaan perbuatan peserta didik.

2. Dari segi bentuk soal dan kemungkinan jawabannya
 - a. Tes Essay (uraian)

Tes Essay adalah tes yang disusun dalam bentuk pertanyaan terstruktur dan siswa menyusun, mengorganisasikan sendiri jawaban tiap pertanyaan itu dengan bahasa sendiri. Tes essay ini sangat bermanfaat untuk mengembangkan kemampuan dalam menjelaskan atau mengungkapkan suatu pendapat dalam bahasa sendiri.
 - b. Tes Objektif
Tes objektif adalah tes yang disusun sedemikian rupa dan telah disediakan alternatif jawabannya. Tes ini terdiri dari berbagai macam bentuk, antara lain;
 - Tes Betul-Salah (True False)
 - Tes Pilihan Ganda (Multiple Choice)
 - Tes Menjodohkan (Matching)
 - Tes Analisa Hubungan (Relationship Analysis)
 - c. Test Psiko/Kepribadian
Berbicara tentang tes psikologi, sebenarnya ada begitu banyak macam tes psikologi. Fungsi dari tes psikologi ini biasanya untuk melihat kepribadian, Intelegensi, Wartegg test, analog verbal setiap individu.

Pengertian Psikologi itu sendiri adalah sebuah bidang ilmu pengetahuan dan ilmu terapan yang mempelajari mengenai perilaku dan fungsi mental manusia secara ilmiah. Para praktisi dalam bidang psikologi disebut para

psikolog. Para psikolog berusaha mempelajari peran fungsi mental dalam perilaku individu maupun kelompok, selain juga mempelajari tentang proses fisiologis dan neurobiology yang mendasari perilaku.

Adapun beberapa contoh tes psikologi, seperti:

- 1) Macam-macam Tes Psikologi
 - a. Tes Kepribadian
TES PAULI: tes untuk mengukur sikap kerja dan prestasi kerja (daya tahan, keuletan, sikap terhadap tekanan, daya penyesuaian, ketekunan, konsistensi, kendali diri)
DRAW A MAN TEST (DAM): Tes ini mengharuskan anda untuk menggambar seseorang, untuk kemudian anda deskripsikan usia, jenis kelamin dan aktifitas orang tersebut. Tes ini dipergunakan untuk mengetahui tanggung jawab, kepercayaan diri, kestabilan dan ketahanan kerja.
 - b. Tes Intelegensi CFIT (Culture Fair Intelligence Test): tes untuk mengungkap kemampuan mental umum TKD (Tes Kemampuan Dasar): tes untuk mengukur kemampuan dasar individu, dan masih banyak lagi tes psikologi lainnya. Tes psikologi di atas itu adalah test psikologi pada umumnya. Maksudnya yang sering digunakan.
- 2) Test pengetahuan
 - a. Tes Kemampuan Umum (TKU) Pada Tes Psikotes merupakan bagian dari proses seleksi pegawai, terutama pada ranah pegawai negeri sipil. Tes Kemampuan Umum (TKU) Pada Tes Psikotes memang cocok diterapkan pada proses penerimaan pegawai negeri sipil, karena secara tidak langsung isi dari materi tes mempunyai cakupan global tentang kewarganegaraan. Dengan adanya kesesuaian cakupan materi tes untuk calon pegawai negeri sipil tersebut membuat anda yang memang berminat untuk mendaftar sebagai CPNS bisa lebih mempersiapkan diri lebih matang, terutama pada segi latihan soal yang berkaitan dengan materi tentang kenegaraan.
 - b. Tes Pengetahuan Umum, memahami dengan sebenarnya mengenai informasi-informasi umum yang banyak muncul di media, ilmu pengetahuan yang sudah pernah didapat di sekolah, namun tetap memperhatikan kebenarannya

C. Ciri-ciri Tes Yang Baik

Sebuah tes dikatakan baik jika memenuhi persyaratan:

1. Bersifat valid atau memiliki validitas yang cukup tinggi. Suatu tes dikatakan valid bila tes itu isinya dapat mengukur apa yang seharusnya di ukur, artinya alat ukur yang digunakan tepat
2. Bersifat Reliable, atau memiliki reliabelitas yang baik. Reliabelitas sering diartikan dengan keterandalan. Suatu tes dikatakan reliabel jika tes itu diberikan berulang-ulang memberikan hasil yang sama.
3. Bersifat Praktis atau memiliki kepraktisan. Tes memiliki sifat kepraktisan artinya praktis dari segi perencanaan, pelaksanaan tes dan memiliki nilai ekonomi tetapi harus tetap mempertimbangkan kerahasiaan tes.

Namun syarat minimum yang harus dimiliki oleh sebuah tes yang baik adalah valid dan reliable.

D. Langkah-langkah Pengembangan Tes

Ada enam tahap dalam merencanakan dan menyusun tes agar diperoleh tes yang baik,yaitu:

- 1) Pengembangan spesifikasi tes
Spesifikasi tes adalah suatu ukuran yang menunjukkan keseluruhan kualitas tes dan ciri-ciri yang harus dimiliki oleh tes yang akan dikembangkan. Hal yang perlu diperhatikan adalah:
 - a) Menentukan tujuan, tujuan pembelajaran yang baik hendaklah berorientasi kepada peserta didik, bersifat menguraikan hasil belajar, harus jelas dan dapat dimengerti, mengandung kata kerja yang jelas (kata kerja operasional), serta dapat diamati dan dapat diukur.
 - b) Menyusun kisi-kisi soal, penyusunan kisi-kisi soal bertujuan untuk merumuskan setepat mungkin ruang lingkup, tekanan dan bagian-bagian tes sehingga perumusan tersebut dapat menjadi petunjuk yang efektif bagi penyusun tes.
 - c) Memilih tipe soal, dalam memilih tipe soal perlu diperhatikan kesesuaian antara tipe soal dengan materi, tujuan evaluasi, skoring, pengelolaan hasil evaluasi, penyelenggaraan tes, serta ketersediaan dana dan kepraktisan.
 - d) Merencanakan tingkat kesukaran soal, untuk soal objektif dapat diketahui melalui uji coba atau dapat juga diperkirakan berdasarkan berat ringannya beban penyelesaian soal tersebut
 - e) Merencanakan banyak soal
 - f) Merencanakan jadwal penerbitan soal

- 2) Penulisan soal
- 3) Penelaahan soal, yaitu menguji validitas soal yang bertujuan untuk mencermati apakah butir-butir soal yang disusun sudah tepat untuk mengukur tujuan pembelajaran yang sudah dirumuskan, ditinjau dari segi isi/materi, kriteria dan psikologis.
- 4) Pengujian butir-butir soal secara empiris, kegiatan ini sangat penting jika soal yang dibuat akan dibakukan.
- 5) Penganalisisan hasil uji coba.
- 6) Pengadministrasian soal

E. Menganalisis Tes

Menganalisis instrument (alat evaluasi) bertujuan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan atau yang akan digunakan sudah memenuhi syarat-syarat sebagai alat ukur yang baik, tepat mengukur sesuatu sesuai tujuan yang telah dirumuskan. Sebuah instrument dikatakan baik jika memenuhi syarat validitas, reliabilitas dan bersifat praktis.

1. Validitas Tes

Suatu tes dikatakan valid jika tes itu dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Valid disebut juga sah, terandalkan atau tepat. Tes hasil belajar yang valid, harus dapat menggambarkan hasil belajar yang diukur

Macam-macam validitas

1). Validitas Isi (Content Validity)

Validitas isi sering juga disebut validitas logis atau validitas rasional. Validitas isi dapat dianalisis dengan bantuan kisi-kisi tes dan pedoman penelaahan butir soal.

Penelaahan butir soal secara umum ditinjau dari tiga aspek yaitu:

1. Aspek materi
2. Aspek bahasa
3. Aspek konstruksi

2). Validitas Ramalan (Predictive Validity)

Suatu tes dikatakan memiliki validitas ramalan, apabila hasil pengukuran yang dilakukan dengan tes itu dapat digunakan untuk meramalkan, atau tes itu mempunyai daya prediksi yang cukup kuat. Untuk mengetahui apakah suatu tes hasil belajar dapat dinyatakan sebagai tes yang memiliki validitas ramalan dapat dilakukan dengan mengkorelasikan tes hasil belajar yang sedang diuji dengan kriterium yang ada.

3) Validitas Bandingan (Concurrent Validity)

Suatu tes dikatakan memiliki validitas concurrent, apabila tes tersebut mempunyai kesesuaian dengan hasil pengukuran lain yang dilaksanakan saat itu. Misalnya, membandingkan hasil tes dari soal yang sedang dicari validitasnya dengan hasil tes dari soal standar. Jika terdapat korelasi yang positif antara kedua tes tersebut, berarti soal tes yang dibuat mempunyai validitas concurrent.

4) Validitas Konstruk (Construct Validity)

Validitas konstruk artinya butir-butir soal dalam tes tersebut membangun setiap aspek berpikir seperti yang tercantum dalam tujuan pembelajaran yang telah dirumuskan. Penganalisisan validitas ini dapat dilakukan dengan jalan melakukan pencocokan antara aspek berpikir yang dikehendaki diungkapkan oleh tujuan pembelajaran, yaitu melalui penelaahan butir-butir soal. Meski terdapat beberapa jenis validitas, dalam periode terakhir validitas dianggap sebagai suatu konsep utuh, tidak dipilah-pilah sebagai jenis validitas.

2. Dasar Kebijakan

Pada dasarnya proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat diperoleh melalui suatu penarikan atau seleksi. Proses seleksi ini merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan pelamar diterima atau tidak diterima.

Pada umumnya untuk penarikan dan seleksi ini, organisasi bergabung sebagai employment function dan departemen personalia. Suatu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan perbaikan dilakukan untuk keperluan membantu seleksi personalia. Dengan demikian, pelaksanaan proses seleksi harus dilaksanakan dengan cara sebaik-baiknya dan sesuai rencana. Hal ini tidak lain merupakan dasar kebijaksanaan yang harus kita pegang dalam proses seleksi.

3. Pendekatan dalam Proses Seleksi

Proses seleksi menurut beberapa ahli dianggap sebagai proses penyewaan tenaga ahli (the hiring process). Mereka menganggap hiring dan selection merupakan konsep ketenagakerjaan yang "interchangeable" (dapat saling ditukar istilahnya). Dalam proses seleksi, akan terjadi di antara "menyewa" (bagi pelamar tenaga kerja yang lolos seleksi) dengan "tidak jadi menyewa" (bagi pelamar yang tidak memenuhi syarat), maka mereka lebih menyukai "proses seleksi" dari pada "proses penyewaan" tenaga kerja.

Dalam proses seleksi ada dua pendekatan diantaranya:

- a. Pendekatan Successive Hurdles
Sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai saat ini berdasarkan konsep successive hurdles. Itu berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar, dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevan lainnya, dll.
 - b. Pendekatan Compensatory
Pendekatan yang lain, yang rupanya kurang biasa dipergunakan, didasarkan pada anggapan bahwa kekurangan pada satu faktor disatu pihak sebenarnya dapat “ditutupi” oleh faktor seleksi lainnya yang cukup baik dipihak lain.
4. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi
- Proses seleksi sangat penting dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi.
- a. Keahlian
Merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:
 - 1) Technical skill, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.
 - 2) Human skill, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
 - 3) Conceptual skill, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.
 - b. Pengalaman
Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya.
 - c. Usia
Dalam menentukan calon karyawan itu layak atau tidak, usia juga merupakan faktor penting. Hal ini menyangkut produktifitas.

- d. Jenis kelamin
Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.
- e. Pendidikan
Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.
- f. Kondisi fisik
Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.
- g. Tampang
Menurut Drs. Manullang, dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya: tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.
- h. Bakat
Bakat atau attitude seseorang calon pelamar tenaga kerja juga turut memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.
- i. Temperamen
Temperamen adalah pembawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan 'emosi' seseorang. Menurut Drs. Manullang, temperamen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokimia. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah, pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

- j. Karakter
- Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor 'endogen', sedangkan karakter adalah faktor 'exogen'.
- Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

Cara Mengadakan Seleksi menurut Drs.Manullang sebagai berikut:

- a. Seleksi ilmiah adalah cara seleksi yang berdasarkan pada data yang diperoleh dari job specification sehingga dengan demikian persyaratan-persyaratan yang ditentukan harus dapat dipenuhi oleh calon karyawan, agar benar-benar sesuai dengan keinginan organisasi. Data bersifat non ilmiah yang masih dipertimbangkan dalam proses seleksi ilmiah, yaitu:
 - 1) Surat lamaran,
 - 2) Ijazah sekolah dan daftar nilai,
 - 3) Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman,
 - 4) Wawancara langsung,
 - 5) Referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
 - b. Seleksi non ilmiah, cara kedua ini, pada umumnya banyak digunakan di negara-negara berkembang, seperti di negara kita sendiri. Cara non ilmiah ini, di samping didasarkan pada kelima data di atas sering ditambah dengan faktor-faktor lain, seperti:
 - 1) Bentuk tulisan dalam lamaran,
 - 2) Cara berbicara dalam wawancara,
 - 3) Tampang atau penampilan.
5. Teknik Seleksi
- a. Teknik seleksi menggunakan interview
Interview atau wawancara lazim digunakan dalam proses seleksi calon pegawai atau karyawan. Interview atau wawancara bagaimana pun juga memiliki kelemahan, antara lain adalah sebagai berikut:
 - 1) Subyektivitas pewawancara,
 - 2) Cara mengajukan pertanyaan,
 - 3) Pengaruh halo
 - b. Teknik seleksi menggunakan assessment center
Merupakan suatu proses penilaian (rating) yang dinilai sophisticated, yang isinya diarahkan sedemikian rupa sehingga kita dapat meminimalisasikan timbulnya penyimpangan/biasa yang sangat mungkin terjadi. Sehingga dapat dipastikan kandidat tenaga kerja yang terlibat dalam proses

penilaian tersebut memperoleh suatu kesempatan yang sama untuk memunculkan potensi.

Apabila pekerja sudah diterima maka akan dibuat perjanjian kinerja antara karyawan dan perusahaan.

2.7 PERJANJIAN KINERJA/PERFORMANCE AGREEMENT

Dalam menjalankan usaha dan peningkatan hasil yang tepat diinginkan perusahaan yaitu mendapatkan profit yang optimal maka perusahaan harus mengadakan keterlibatan. Tahap pertama dari proses manajemen keterlibatan adalah dengan melibatkan perjanjian kinerja. Kegiatan utama pada tahap ini melibatkan penetapan tujuan dan kontrak psikologis (Gruman & Saks, 2011)

2.7.1 Penentuan tujuan (*Goal Setting*)

Dalam literatur manajemen kinerja, perjanjian kinerja melibatkan negosiasi bahwa tujuan karyawan akan dicapai. Pulakos (2009), mencatat bahwa tujuan kerja karyawan harus mendukung tujuan organisasi ke tingkat yang lebih tinggi, kebutuhan perkembangan individu juga dapat dipertimbangkan ketika menetapkan tujuan.

Tujuan adalah sangat penting untuk memulai proses keterlibatan karyawan karena merangsang energi, fokus, dan intensitas atau merasakan keterlibatan. Menurut Macey, *et al.* (2009), "perasaan keterlibatan tidak dapat terjadi tanpa tujuan tertentu atau tujuan kinerja". Mereka juga menyatakan bahwa keterlibatan perlu terjadi ada keselarasan antara tujuan individu dan tujuan organisasi. Keselarasan memastikan strategi yang fokus untuk keterlibatan karena memastikan bahwa karyawan melibatkan diri dalam tugas-tugas yang penting bagi pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Armstrong (2000) menyatakan bahwa tujuan harus memperhitungkan pencapaian tujuan perusahaan, tetapi juga harus memungkinkan individu untuk merumuskan tujuan mereka sendiri dalam konteks organisasi yang lebih luas. Memungkinkan karyawan untuk memiliki pendapat dalam pengaturan tujuan mungkin lebih cenderung untuk menghasilkan keterlibatan dari pada mengharuskan mereka untuk memenuhi tujuan yang dikenakan karena akan mempertimbangkan nilai dan kepentingan yang mewakili diri sejati mereka. Penelitian (Sheldon, Elliot, 1999) menunjukkan bahwa tujuan yang konsisten dengan nilai-nilai dan kepentingan individu menghasilkan kesejahteraan, salah satu manifestasi adalah keterlibatan (Xanthopoulou, *et al.*, 2008). Keterlibatan dapat terjadi ketika tujuan yang terintegrasi dengan karyawan dan mempunyai rasa memiliki (Sheldon & Elliot, 1999). Sebuah studi Manajer Finlandia, Hyvönen, *et al.* (2009) menemukan bahwa tujuan pribadi manajer yang konsisten dengan tahap karir

mereka dikaitkan dengan keterlibatan kerja, memasukkan tujuan pribadi menjadi tujuan organisasi yang akan meningkatkan keterlibatan dengan melibatkan diri dalam pencapaian tujuan.

Term dari Kahn (1990) menyatakan bahwa tiga keadaan psikologis Kahn dan tujuan yang disetujui pimpinan memiliki dampak psikologis yang dapat menghasilkan laba atas investasi dalam diri karyawan. Membiarkan partisipasi untuk mencapai kesesuaian, mengingat bahwa manajer sering memiliki pengetahuan yang terbatas tentang kebutuhan dan keinginan karyawan (Sparrow, 2008). Dibutuhkan partisipasi dalam mencapai tujuan, pengaturan untuk membuat upaya khusus dalam menetapkan tujuan perusahaan dengan memperhitungkan nilai-nilai yang unik, tujuan dan kepentingan karyawan. Untuk mempromosikan keterlibatan, Schaufeli dan Salanova (2007) menyarankan tiga langkah proses untuk memastikan harapan bersama yang jelas antara organisasi dan karyawan:

1. Menanyakan tentang nilai-nilai, preferensi karyawan, dan tujuan.
2. Menyusun perjanjian pengembangan karyawan yang menggabungkan tujuan-tujuan dan menjamin adanya sumberdaya organisasi.
3. Memantau dalam hal pencapaian tujuan dan menyesuaikan tujuan dan sumberdaya yang diperlukan.

Mereka juga mencatat bahwa proses ini merupakan modifikasi dari proses manajemen kinerja yang menempatkan fokus pada tujuan pribadi (sebagai lawan tujuan organisasi) dan sumberdaya yang diperlukan untuk mencapainya.

Tujuan-tujuan dirumuskan dengan jelas.

Proses perumusan tujuan dipertimbangkan terlebih dahulu sesuai dengan kekuatan atau kemampuan yang terlibat didalamnya. Perumusan tujuan merupakan usaha perpaduan kepentingan dan masukan dari semua pihak sehingga pihak-pihak yang terlibat di dalamnya dapat bersinergi dalam mencapai tujuan tersebut. Agar perumusan berjalan efektif, seorang manajer perlu memperhatikan beberapa ketentuan sebagai berikut:

- Proses perumusan tujuan yang realistis.
- Manajer puncak sebagai perumus tujuan umum.
- Tujuan harus realistis, memiliki alasan dan bersifat menantang.
- Tujuan umum.
- Tujuan bidang fungsional organisasi harus konsisten dengan tujuan umum.
- Manajemen harus meninjau kembali tujuan yang telah ditetapkan.

Dalam definisi perencanaan salah satunya disebutkan bahwa perencanaan merupakan alat untuk mencapai *tujuan*. Perumusan tujuan selanjutnya akan mengarahkan rencana pada tahapan berikutnya, yaitu pengumpulan data dan analisis

data/informasi. Dalam terminologi perencanaan seringkali dibedakan antara tujuan (*goals*), sasaran (*objectives*), dan target.

Tujuan dan sasaran dalam pengertian umum merupakan ekspresi prioritas dari kegiatan perencanaan yang dilakukan, yang formulasinya dilakukan pada tahap awal dari siklus perencanaan.

Pada beberapa kasus secara tegas dapat dibedakan pula target, yang pengertiannya lebih menyangkut pernyataan kuantitatif secara lebih presisi tentang sasaran terpilih dan pencapaiannya biasanya dalam jangka waktu yang lebih pendek.

Meskipun diantara ketiga pengertian tersebut tercermin adanya perbedaan derajat keabstrakan atau keterukuran yang menyangkut pencapaian dan jangka waktu, satu sama lain tetap berkaitan.

Ada beberapa pengertian tujuan dalam konteks perencanaan yaitu:

- Pernyataan yang memberikan pedoman nyata tentang tindakan yang diinginkan dari suatu kegiatan perencanaan (Bendavid).
- Suatu artikulasi dari nilai-nilai yang dirumuskan dalam kaitannya dengan issue dan persoalan yang diidentifikasi terhadap pencapaian hasil kebijakan dan keputusan yang ditentukan (Dickey).
- Suatu pencapaian yang diinginkan dari kegiatan perencanaan, yang dinyatakan dalam istilah yang bersifat kualitatif (Dusseldorp).
- Keinginan atau kehendak yang bersifat umum, yang pencapaiannya sangat diharapkan, bersifat jauh dan belum tentu dapat dirumuskan dan diprogram dengan cukup spesifik untuk dikaitkan secara kuantitatif dalam rencana komprehensif. Tujuan lebih menunjukkan apa yang ingin dicapai sehingga sasaran kebijakan dan perencanaan lebih lanjut dapat diarahkan (Branch).

Berdasarkan pengertian di atas, kegiatan perumusan tujuan setidaknya-tidaknya adalah suatu pernyataan yang bersifat kualitatif berkenaan dengan pencapaian yang diinginkan dari hasil kebijakan atau keputusan, yang dapat menjadi pedoman dalam menentukan tindakan yang sesuai. Meskipun tujuan bersifat abstrak, tujuan berbeda dengan *aspirasi* yang merupakan konsep abstrak pada tingkat paling tinggi yang dikaitkan dengan apa yang diinginkan dalam jangka waktu yang sangat panjang. Tujuan biasanya berupa pernyataan tentang sesuatu yang ingin dicapai secara ideal dalam jangka panjang dan menengah.

2.7.2 Persetujuan Kontrak Psikologis

Faktor kunci dari proses kinerja adalah pengembangan kontrak psikologis (Stiles, *et al*, 1997, Suazo, *et al*, 2009). Kahn (1990) mencatat bahwa tiga kondisi psikologis yang menghasilkan keterlibatan kontrak yang memiliki manfaat yang jelas (kebermaknaan

psikologis), jaminan perlindungan (keamanan psikologis), dan yang mereka percaya bahwa mereka memiliki sumberdaya untuk dihormati (ketersediaan psikologis). Karyawan cenderung memiliki harapan implisit dan eksplisit mengenai apa yang mereka harapkan dari sebuah organisasi (Rousseau, 1990). Harapan tersebut dapat menjadi dasar kontrak psikologis yang melibatkan kewajiban timbal balik antara karyawan dan majikan (Rousseau, 1990). Pemenuhan kontrak psikologis telah terbukti berhubungan dengan kinerja tugas dan non-tugas (Turnley, *et al*, 2003) dan juga bisa mengakibatkan tingkat yang lebih tinggi keterlibatan menurut teori pertukaran sosial.

Teori pertukaran sosial (SET) berpendapat bahwa kewajiban yang dihasilkan melalui serangkaian interaksi antara pihak-pihak yang saling ketergantungan/timbal balik. Sebuah prinsip dasar SET adalah bahwa hubungan berkembang dari waktu ke waktu menjadi percaya, setia, dan saling komitmen selama pihak mematuhi "aturan" pertukaran tertentu (Cropanzano & Mitchell, 2005). Aturan pertukaran biasanya melibatkan timbal balik bahwa tindakan satu pihak menyebabkan respon atau tindakan oleh pihak lain. Apabila individu menerima sumberdaya ekonomi dan sosial-emosional dari organisasi mereka, mereka merasa berkewajiban untuk melakukan yang terbaik dalam kinerjanya.

Kegagalan suatu organisasi untuk hidup sampai berakhir kontrak merupakan pelanggaran kontrak dan dapat menghasilkan hasil yang tidak diinginkan, termasuk pengurangan keterlibatan karyawan (Schaufeli & Salanova, 2007). Sejauh karyawan mengharapkan keterlibatan pribadi di tempat kerja tapi menemukan kondisi yang diperlukan untuk menghasilkan keterlibatan, absen di lingkungan kerja, pelanggaran kontrak dapat terjadi dan mengakibatkan pemutusan. Parzefall dan Hakanen (2010) berpendapat bahwa yang dirasakan pemenuhan kontrak psikologis positif terkait dengan keterlibatan kerja, dan keterlibatan yang sepenuhnya dimediasi hubungan antara pemenuhan kontrak yang dirasakan dan komitmen yang efektif.

Kontrak Psikologis (Psychological Contract) merupakan suatu kesepakatan tidak tertulis yang muncul ketika seseorang bergabung dengan sebuah organisasi atau ketika tenaga kerja bergabung dalam sebuah perusahaan untuk:

- Kesesuaian Tenaga Kerja yang dibutuhkan Perusahaan (Personal Job Fit)
- Keragaman Individu dalam Organisasi (Individual Differences in Organization)
- Perilaku Individu dan Sikap Berorganisasi
- Persepsi Selektif merupakan proses penyeleksian informasi mengenai sesuatu dimana sesuatu tersebut mengalami berbagai kontradiksi dan ketidaksesuaian dari persepsi awal yang kita yakini.

2.8 KEPEMIMPINAN

Sumberdaya manusia yang terpilih tidak lepas dari peran pemimpin, Setiap pemimpin memiliki gayanya masing-masing dalam kepemimpinan. Akan tetapi, ketika perilaku

pemimpin ini dihubungkan dengan upayanya mempengaruhi perilaku pengikutnya, maka kita dengan mudah mengidentifikasi gaya-gaya kepemimpinannya sebagaimana indikasi atau standar yang ditetapkan oleh para ahli tentang gaya-gaya dalam kepemimpinan.

2.8.1 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu: pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan aktivitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seseorang yang mempunyai keahlian dalam memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasannya. Seorang pemimpin adalah seseorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Kepemimpinan (Leadership) merupakan intisari manajemen. LEADER adalah Orangnya, sedangkan LEADERSHIP ialah gaya atau style seorang manajer untuk mengarahkan, mengkoordinasi, dan membina para bawahannya agar mau berkerjasama dan bekerja produktif mencapai tujuan perusahaan. Kepemimpinan juga berarti:

1. Seni mempengaruhi sikap dan mengarahkan pendapat orang dengan dasar kepatuhan, kepercayaan, hormat dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
2. Orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin dan produktivitas dalam mencapai tujuan bersama.
3. Kekuasaan yang melibatkan hubungan dengan orang lain.
4. Pemberi kemudahan yang membantu melancarkan pencapaian tujuan.

Perilaku kepemimpinan sebagai berikut:

Mengatakan

1. Pemimpin memastikan masalah menyelidiki, mengkaji, dan menjelaskan fakta. Setelah itu mempertimbangkan pemecahan masalah alternatif dan memilih satu cara pemecahan yang dinilai paling tepat.
2. Anggota diberitahu apa yang harus dilakukan. Pendapatan anggota dimungkinkan untuk tidak dipertimbangkan.

Menghimbau

1. Pemimpin membuat keputusan
2. Ada himbauan agar anggota menerima keputusan itu.
3. Ada penjelasan atas manfaat dari keputusan itu.

Konsultasi

1. Pimpinan memberitahu permasalahan kepada anggota dan minta saran pemecahan masalah.
2. Saran anggota dapat menjadi cara pemecahan masalah sementara.
3. Pemimpin setelah mempertimbangkan saran memutuskan cara yang terbaik

Bergabung

1. Pemimpin membicarakan masalah dan menerima keputusan anggota.
2. Pemimpin memberikan batasan yang kemudian menggiring pada keputusan akhir.

Memberi

Pemimpin menyerahkan pembicaraan dan pemecahan masalah yang memuaskan dan diinginkan oleh anggota. Pemimpin mendukung keputusan asal wajar dan ada dalam batas-batas yang ditetapkan sebelumnya.

Prinsip Kepemimpinan:

1. Tentukan sasaran dan tujuan bersama anggota kelompok.
2. Bantuan anggota untuk mencapai tujuan/sasaran kelompok.
3. Koordinasi kegiatan kerja.
4. Bantu anggota agar dapat menyesuaikan diri dengan kelompok.
5. Tunjukkan bahwa orientasi kita adalah kelompok, bukan perorangan.
6. Tunjukkan perhatian manusiawi.

Fungsi Kepemimpinan:

1. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu.
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan.
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen.
4. Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat.
5. Mengembangkan imajinasi, kreativitas, dan loyalitas bawahan.
6. Pemprakarsai, penggiatan, dan pengendalian rencana.
7. Mengkoordinasi dan Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.

Cara Berpikir Positif Agar Anda Menjadi Orang Sukses

Berikut ini kata-kata motivasi untuk menolong kita dalam berpikir positif ketika sedang dalam waktu luang.

1. **Selalu Pergunakan Kata-kata Positif Saat Berbicara**
Belajar menggunakan kata dan kalimat yang positif dan hilangkan yang negative
2. **Minimalkan Perasaan Negatif**
Jangan biarkan pikiran dan perasaan negatif membanjiri Anda saat Anda merasa sedih. Sekalipun hanya beberapa jam sehari, kesampingkan pikiran negatif dan fokuslah pada hal-hal baik dalam hidup Anda.
3. **Gunakan Kata-kata yang Membangkitkan Kekuatan dan Kesuksesan**
Cobalah mengisi pikiran Anda dengan kata-kata yang membuat Anda merasa kuat, bahagia dan mampu mengendalikan hidup Anda. Usahakan untuk konsentrasi dan berfokus pada kata-kata tersebut dan bukan kata-kata yang membuat Anda merasa Anda gagal atau tidak kompeten.
4. **Berlatihlah dengan Kata-kata Penegasan Positif**
Salah satu latihan berpikir positif yang paling populer adalah penegasan positif. Yang perlu Anda lakukan adalah mengulangi kalimat positif kepada diri sendiri secara teratur seperti "Saya pantas hidup bahagia" atau "Saya layak untuk dicintai".
5. **Arahkan Pikiran Anda**
Teknik ini dapat membantu Anda mengendalikan pikiran Anda saat Anda mulai merasa sedih atau cemas. Buatlah pikiran bahagia, citra positif atau berikan umpan balik positif untuk menjaga perasaan.
6. **Percayalah Anda akan Berhasil**
Percaya bahwa Anda akan berhasil akan menciptakan keberhasilan secara nyata.

Pikirkan dalam benak Anda, apakah ada keuntungan dari sebuah keraguan? Percaya bahwa Anda akan berhasil dalam memenuhi tujuan Anda.

7. **Analisis Kesalahan yang Terjadi**
Berpikir positif bukan berarti menyangkal bahwa ada sesuatu yang salah. Sebagai gantinya, beri diri Anda beberapa waktu untuk memikirkan hal-hal yang mengarah pada situasi Anda saat ini sehingga Anda dapat menghindari kesalahan di masa depan dan melihat ke arah yang lebih positif
8. **Beri Diri Anda Pujian**
Seringkali ketika kita merasa frustrasi atau kesal, kita hanya berkonsentrasi pada hal-hal buruk atau kesalahan yang telah kita buat. Berikan pujian pada diri Anda untuk apa yang telah Anda lakukan dengan benar. Biarkan diri Anda merasa yakin tentang hal-hal yang telah Anda capai
9. **Ampuni Diri Anda**
Keadaan tidak akan berubah ketika Anda terus-menerus menyalahkan diri Anda. Katakan pada diri sendiri bahwa Anda dimaafkan atas kesalahan Anda dan biarkan diri Anda melanjutkan kehidupan Anda
10. **Belajar dari Masa Lalu**
Masa lalu ada di belakang Anda dan tidak peduli seberapa parah keadaan pada masa lalu, tidak ada yang dapat Anda lakukan untuk mengubahnya. Kapan pun Anda merasakan pikiran negatif tentang masa lalu muncul, gantilah pikiran negatif tersebut dengan pikiran positif tentang masa depan.
11. **Syukuri Setiap Hal yang Terjadi**
Tidak masalah seberapa buruk hal-hal yang terjadi dalam hidup Anda, bersyukurlah atas semua hal yang terjadi dalam hidup Anda, bahkan ketika tampaknya lebih banyak hal yang buruk daripada yang baik

8. Penilaian prestasi dan pemberian teguran atau penghargaan kepada bawahan.
9. Pengembangan bawahan melalui pendidikan atau pelatihan.
10. Melaksanakan pengawasan melekat (waskat) dan tindakan-tindakan perbaikan jika perlu.

12. Anggap Sebagai Sebuah Kesempatan Kadang-kadang hal-hal; negatif yang terjadi malahan memberikan kesempatan untuk mengejar hal lainnya dalam hidup ini. Ketika Anda kehilangan pekerjaan, ada kemungkinan bahwa Anda memiliki kesempatan untuk membuka bisnis atau bahkan melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi.
 13. Buatlah Sebuah Gagasan Cara Mengubah Pikiran Negatif Menjadi Positif Jika Anda merasa telah melakukan suatu kesalahan, coba ubah pemikiran Anda. Beri diri Anda penghargaan atas apa yang telah Anda lakukan, ingatlah bahwa Anda tidak sempurna atau Anda bisa melakukannya lebih baik di lain waktu.
 14. Bekerja pada Visualisasi Membayangkan apa yang ingin Anda capai atau membayangkan menjadi seseorang yang Anda kagumi bisa menjadi motivasi dalam diri serta membantu Anda merasa lebih positif saat menjalani hidup.
 15. Pikirkan Cara Untuk Mengubah Visualisasi Menjadi Tindakan Langkah alami berikutnya adalah memikirkan bagaimana Anda bisa sampai kepada tujuan yang telah Anda visualisasikan. Hanya sekedar membayangkannya saja tidak akan membuatnya menjadi sebuah kenyataan. Oleh sebab itu, buatlah rencana untuk mengambil langkah hingga Anda berhasil melakukannya.
 16. Berlatih *Self-hypnosis* *Self-hypnosis* membawa keadaan pikiran pada tingkat kesadaran yang tinggi dimana Anda mau mengikuti setiap arahan yang diberikan. Melalui *Self-hypnosis*, Anda akan lebih terbuka terhadap saran positif yang memungkinkan Anda lebih bahagia dan juga lebih sehat.
 17. Carilah Kesempatan Dalam setiap kegagalan ada kesempatan untuk memperbaiki diri. Luangkan waktu untuk memikirkan cara-cara Anda bisa mengubah kelemahan Anda menjadi cara yang bisa Anda lakukan di masa depan.
 18. Jangan Tinggal Dalam Penyesalan Ketika kamu membuat kesalahan, sadari bahwa Itu terjadi pada semua orang. Jangan memikirkan kesalahanmu. Ciptakan kedamaian dengan diri sendiri dan lanjutkan ke proyek lain.
 19. Lihatlah Dirimu Secara Rasional Sangat mudah untuk menyalahkan diri sendiri karena mengacaukan pekerjaan, bahkan pada hal-hal kecil sekali pun. Cobalah mundur selangkah dan melihat situasinya. Anda mungkin menemukan bahwa masalah besar yang sedang Anda pikirkan sama sekali tidak penting
 20. Tenang dan Biarkan Segalanya Berjalan Dengan Semestinya Terkadang cara terbaik untuk mengatasi masalah adalah dengan santai dan membiarkan masalah itu beres dengan sendirinya. Banyak hal yang sering terlihat lebih besar daripada yang sebenarnya. Oleh sebab itu, Anda perlu untuk rileks dan tidak merasa stres.
- Selanjutnya jalani Kehidupan dengan Senyuman, ketika masalah sedang ruwet, lihat setiap kondisi dengan mata yang “segar”. Terkadang hal terbaik yang bisa Anda lakukan adalah “tertidur dalam masalah” sehingga Anda bisa melihat akar permasalahan pada keesokan harinya saat Anda tidak merasa begitu emosional. Selain itu, terkadang yang dibutuhkan untuk merasa senang adalah dengan tersenyum. Berlatihlah untuk bersikap bahagia meski Anda merasa biasa-biasa saja.

Kepemimpinan menurut Para Ahli

Tannebaum, Weschler and Nassarik

Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi, dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu.

Shared Goal, Hemhiel & Coons

Kepemimpinan adalah sikap pribadi, yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Rauch & Behling

Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.

Jacobs & Jacques

Kepemimpinan adalah suatu proses yang memberi arti (penuh arti kepemimpinan) pada kerjasama dan dihasilkan dengan kemauan untuk memimpin dalam mencapai tujuan.

Syarat-Syarat Kepemimpinan

Konsepsi mengenai persyaratan kepemimpinan selalu berkaitan dengan 3 hal antara lain:

- **Kekuasaan** ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin guna mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.
- **Kewibawaan** ialah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu “mbawani” akan mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan tersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- **Kemampuan** ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan atau ketrampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi kemampuan anggota biasa.

2.8.2 Teori Kepemimpinan

Kegiatan manusia secara bersama-sama selalu membutuhkan kepemimpinan. Untuk berbagai usaha dan kegiatannya diperlukan upaya yang terencana dan sistematis dalam melatih dan mempersiapkan pemimpin baru. Oleh karena itu, banyak studi dan penelitian dilakukan orang untuk mempelajari masalah pemimpin dan kepemimpinan yang menghasilkan berbagai teori tentang kepemimpinan. Teori kepemimpinan merupakan penggeneralisasian suatu seri perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinannya, dengan menonjolkan latar belakang historis, sebab-sebab timbulnya kepemimpinan, persyaratan pemimpin, sifat utama pemimpin, tugas pokok dan fungsinya serta etika profesi kepemimpinan (Kartini Kartono, 1995: 27).

Teori kepemimpinan pada umumnya berusaha untuk memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain latar belakang sejarah pemimpin dan kepemimpinan. Kepemimpinan muncul sejalan dengan peradaban manusia. Pemimpin dan kepemimpinan selalu diperlukan dalam setiap masa.

Sebab-Sebab Munculnya Pemimpin

Ada beberapa sebab seseorang menjadi pemimpin, antara lain:

- a) Seseorang ditakdirkan lahir untuk menjadi pemimpin. Seseorang menjadi pemimpin melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemauan diri sendiri.
- b) Seseorang menjadi pemimpin bila sejak lahir ia memiliki bakat kepemimpinan kemudian dikembangkan melalui pendidikan dan pengalaman serta sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Untuk mengenai persyaratan kepemimpinan selalu dikaitkan dengan kekuasaan, kewibawaan, dan kemampuan.

Teori-teori dalam Kepemimpinan

a) Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Dan kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri didalamnya.

Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Sondang P Siagian (2002:75-76) adalah:-pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan;-sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadi pendengar yang baik, kapasitas integratif;-kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skala prioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif. Walaupun teori sifat memiliki berbagai kelemahan (antara lain: terlalu bersifat deskriptif, tidak selalu ada relevansi antara sifat yang dianggap unggul dengan efektivitas kepemimpinan) dan dianggap sebagai teori yang sudah kuno, namun apabila kita renungkan nilai-nilai moral dan akhlak yang terkandung didalamnya mengenai berbagai rumusan

sifat, ciri atau perangai pemimpin; justru sangat diperlukan oleh kepemimpinan yang menerapkan prinsip keteladanan.

b) Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Dalam hal ini, pemimpin mempunyai deskripsi perilaku:

- Perilaku seorang pemimpin yang cenderung mementingkan bawahan memiliki ciri ramah tamah, mau berkonsultasi, mendukung, membela, mendengarkan, menerima usul dan memikirkan kesejahteraan bawahan serta memperlakukannya setingkat dirinya. Di samping itu terdapat pula kecenderungan perilaku pemimpin yang lebih mementingkan tugas organisasi.
- Berorientasi kepada bawahan dan produksi perilaku pemimpin yang berorientasi kepada bawahan ditandai oleh penekanan pada hubungan atasan-bawahan, perhatian pribadi pemimpin pada pemuasan kebutuhan bawahan serta menerima perbedaan kepribadian, kemampuan dan perilaku bawahan. Sedangkan perilaku pemimpin yang berorientasi pada produksi memiliki kecenderungan penekanan pada segi teknis pekerjaan, pengutamaan penyelenggaraan dan penyelesaian tugas serta pencapaian tujuan. Pada sisi lain, perilaku pemimpin menurut model leadership continuum pada dasarnya ada dua yaitu berorientasi kepada pemimpin dan bawahan. Sedangkan berdasarkan model grafik kepemimpinan, perilaku setiap pemimpin dapat diukur melalui dua dimensi yaitu perhatiannya terhadap hasil/tugas dan terhadap bawahan/hubungan kerja. Kecenderungan perilaku pemimpin pada hakikatnya tidak dapat dilepaskan dari masalah fungsi dan gaya kepemimpinan.

c) Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang. Faktor situasional yang berpengaruh terhadap gaya kepemimpinan tertentu menurut Sondang P. Siagian (2002:129) adalah

- Jenis pekerjaan dan kompleksitas tugas;
- Bentuk dan sifat teknologi yang digunakan;
- Persepsi, sikap dan gaya kepemimpinan;
- Norma yang dianut kelompok;
- Rentang kendali;
- Ancaman dari luar organisasi;
- Tingkat stress;
- Iklim yang terdapat dalam organisasi.

Efektivitas kepemimpinan seseorang ditentukan oleh kemampuan “membaca” situasi yang dihadapi dan menyesuaikan gaya kepemimpinannya agar cocok dengan dan mampu memenuhi tuntutan situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan dimaksud adalah kemampuan menentukan ciri kepemimpinan dan perilaku tertentu karena tuntutan situasi tertentu. Sehubungan dengan hal tersebut berkembanglah model-model kepemimpinan berikut:

a) Model kontinuum Otokratik-Demokratik

Gaya dan perilaku kepemimpinan tertentu selain berhubungan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, juga berkaitan dengan fungsi kepemimpinan tertentu yang harus diselenggarakan. Contoh: dalam hal pengambilan keputusan, pemimpin bergaya otokratik akan mengambil keputusan sendiri, ciri kepemimpinan yang menonjol ketegasan disertai perilaku yang berorientasi pada penyelesaian tugas. Sedangkan pemimpin bergaya demokratik akan mengajak bawahannya untuk berpartisipasi. Ciri kepemimpinan yang menonjol di sini adalah menjadi pendengar yang baik disertai perilaku memberikan perhatian pada kepentingan dan kebutuhan bawahan.

b) Model “ Interaksi Atasan-Bawahan”

Menurut model ini, efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada interaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dan sejauhmana interaksi tersebut mempengaruhi perilaku pemimpin yang bersangkutan. Seorang akan menjadi pemimpin yang efektif, apabila: * Hubungan atasan dan bawahan dikategorikan baik; * Tugas yang harus dikerjakan bawahan disusun pada tingkat struktur yang tinggi; * Posisi kewenangan pemimpin tergolong kuat.

c) Model Situasional

Model ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa bawahan. Dimensi kepemimpinan yang digunakan dalam model ini adalah perilaku pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan. Berdasarkan dimensi tersebut, gaya kepemimpinan yang dapat digunakan adalah

- Memberitahukan;
- Menjual;
- Mengajak bawahan berperan serta;
- Melakukan pendelegasian.

d) Model “ Jalan- Tujuan ”

Seorang pemimpin yang efektif menurut model ini adalah pemimpin yang mampu menunjukkan jalan yang dapat ditempuh bawahan. Salah satu mekanisme untuk mewujudkan hal tersebut yaitu kejelasan tugas yang harus dilakukan bawahan dan

perhatian pemimpin kepada kepentingan dan kebutuhan bawahannya. Perilaku pemimpin berkaitan dengan hal tersebut harus merupakan faktor motivasional bagi bawahannya.

e) Model “Pimpinan-Peran serta Bawahan”:

Perhatian utama model ini adalah perilaku pemimpin dikaitkan dengan proses pengambilan keputusan. Perilaku pemimpin perlu disesuaikan dengan struktur tugas yang harus diselesaikan oleh bawahannya. Salah satu syarat penting untuk paradigma tersebut adalah adanya serangkaian ketentuan yang harus ditaati oleh bawahan dalam menentukan bentuk dan tingkat peran serta bawahan dalam pengambilan keputusan. Bentuk dan tingkat peran serta bawahan tersebut “didiktekan” oleh situasi yang dihadapi dan masalah yang ingin dipecahkan melalui proses pengambilan keputusan.

2.8.3 Hakekat Gaya Kepemimpinan

Istilah gaya terkait dengan pola atau model yang dimiliki oleh seseorang yang terbentuk dari suatu aktivitas yang rutin sehingga membentuk pemikiran dan perilakunya. Pasolong (2007:37) dikemukakan bahwa gaya pada dasarnya berasal dari bahasa Inggris “*style*” yang berarti mode seseorang yang selalu nampak yang menjadi ciri khas orang tersebut. Sementara itu, menyangkut gaya kepemimpinan, berikut dikutip beberapa pendapat para pakar yang intinya berkenaan dengan pola perilaku seorang pemimpin, sebagaimana sebagai berikut:

1. Davis dan Newstrom (1995) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.
2. Sementara itu menurut Tjiptono (2006:161) bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya.
3. Lebih aplikatif, Pasolong (2007:37) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi, mengarahkan, mendorong, dan mengendalikan bawahannya dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara efisien dan efektif.
4. Thoha (2003:49) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.
5. Oleh Hersey dan Blanchard (1982:152) berpendapat bahwa gaya pemimpin adalah pola-pola yang konsisten yang mereka terapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain seperti dipersiapkan orang-orang itu. Pola-pola itu timbul pada

diri orang-orang pada waktu mereka mulai memberikan tanggapan dengan cara yang sama dalam kondisi yang serupa, pola itu membentuk kebiasaan tindakan yang setidaknya dapat diperkirakan bagi mereka yang bekerja dengan pemimpin itu.

Dengan demikian, gaya merupakan suatu bentuk perilaku dalam kepemimpinan seseorang yang teraktualisasi dalam aktivitas kepemimpinannya dan telah terpola menjadi sesuatu yang dominan dalam dirinya. Pola inilah yang membuat gaya kepemimpinan setiap orang akan berbeda sesuai dengan kemampuan kepemimpinan maupun karakteristik lingkungannya.

2.8.4 Gaya Dasar Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan ini, pemimpin memiliki dua gaya atau perilaku dasar ketika berhubungan dengan bawahan atau pengikutnya. Kedua perilaku tersebut adalah perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung.

Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*).

Perilaku mengarahkan (*directive behavior*) adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi satu arah. Bentuk pengarahan dalam komunikasi satu arah ini antara lain, menetapkan peranan yang seharusnya dilakukan pengikut, memberitahukan pengikut tentang apa yang seharusnya dikerjakan, dimana, bagaimana melakukannya, dan melakukan pengawasan secara ketat kepada pengikutnya

Perilaku mendukung (*Supporting behavior*) adalah sejauh mana seorang pemimpin melibatkan diri dalam komunikasi dua arah, misalnya mendengarkan, menyediakan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi, dan melibatkan para pengikut dalam pengambilan keputusan.

Dari dua unsur tersebut, gaya kepemimpinan kemudian dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu Instruktif (*directing*), konsultatif (*coaching*), partisipatif (*supporting*), dan delegatif (*delegating*).

2.8.5 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

A. Menurut Robbins dan Coulter:

Gaya kepemimpinan Kharismatik.

Adalah gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

Gaya kepemimpinan transaksional.

Yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

Gaya kepemimpinan transformasional.

Ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

Gaya kepemimpinan visioner.

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik.

B. Menurut Hersey dan Blanchard:

- a) **Mengatakan (Telling)**, pemimpin mendefinikan peranan-peranan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas dan mengatakan pada pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan untuk melakukan tugas-tugasnya.
- b) **Menjual (Selling)**, pemimpin menyediakan instruksi-instruksi terstruktur bagi pengikutnya, tetapi juga suportif.
- c) **Berpartisipasi (Participating)**, pemimpin dan pengikut saling berbagi dalam keputusan-keputusan mengenai bagaimana yang paling baik untuk menyelesaikan tugas dengan kualitas tinggi.
- d) **Mendelegasikan (Delegating)**, pemimpin menyediakan sedikit pengarahan secara seksama, spesifik atau dukungan pribadi terhadap pengikut-pengikutnya.

C. Menurut Ralph White dan Ronald Lippitt:

- a) **Otoriter**
 - Semua determinasi “policy” dilakukan oleh pimpinan.
 - Teknik-teknik dan langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu per satu, hingga langkah-langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
 - Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
 - Dominator” cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota; ia tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

Membuat keputusan sendiri (kekuasaan terpusat) yang dipaksakan. Berwenang penuh: anggota ketakutan, Bertanggung jawab sendiri. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Komunikasi top down. Dapat menjadi otokratis kebabakan (anggota ditangani efektif, pemimpin memberi perintah dan pujian, anggota dituntut loyal)

b) Demokratis

- Semua “policies” merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu oleh pemimpin.
- Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Dilukiskan langkah-langkah umum ke arah tujuan kelompok dan apabila diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur alternatif yang dapat dipilih.
- Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas diserahkan pada kelompok.
- Pemimpin bersifat objektif dalam pujian dan kritiknya dan ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlalu banyak melakukan pekerjaan tersebut. Ada konsultasi dengan anggota→ anggota dapat memberi sumbangan saran.

Komunikasi 2 arah lancar. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan.

Kondisi organisasi yang kondusif untuk belajar mampu memantau prestasi diri sendiri, berani mencoba tata kerja baru.

c) Laissez-Faire

- Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
- Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, ia akan menyediakan keterangan apabila ada permintaan. Ia tidak turut mengambil bagian dalam diskusi kelompok. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
- Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian. Memberi kekuasaan kepada anggota untuk memecahkan masalah dan mengembangkan diri.

D. Gaya Kepemimpinan Keating (1986)

Keating sebagaimana dikutip Pasolong (2007:38) membagi gaya kepemimpinan yaitu (1) kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task oriented*) dan (2) kepemimpinan yang berorientasi pada manusia (*human relationship oriented*).

Dalam dua bidang tugas kepemimpinan itu, akhir-akhir ini dikembangkan teori 4 (empat) gaya kepemimpinan yaitu:

“Kekompakan tinggi Kerja Rendah”	“Kerja Tinggi Kekompakan Rendah”
“Kekompakan rendah Kerja rendah”	“Kerja Tinggi Kekompakan Rendah”

Sumber: Keating (1986) dalam Pasolong (2007:38)

Kekompakan tinggi dan kerja rendah: Gaya kepemimpinan ini berusaha menjaga hubungan baik, keakraban dan kekompakan kelompok, tetapi kurang memperhatikan unsur tercapainya tujuan kelompok atau penyelesaian tugas-tugas bersama. Inilah gaya kepemimpinan dalam perkumpulan social rekreatif. Dalam perkumpulan semacam itu, seperti kelompok rekreasi, peguyuban, persahabatan, yang sebagian besar perhatian diberikan kepada hubungan antar kelompok, kalau ada, sedikit dan kadang-kadang saja. Maka gaya ini tidak akan jalan, jika dipergunakan bagi kelompok yang bertujuan untuk mencapai sesuatu, kelompok yang dituntut harus produktif. Sebab tuntutan adalah hasil kerja atau tercapainya tujuan bukan pada keakraban, kesenangan atau kegembiraan bersama saja.

Kerja Tinggi Kekompakan Rendah: gaya ini menekankan segi penyelesaian tugas dan tercapainya tujuan kelompok. Gaya kepemimpinan ini menampilkan gaya kepemimpinan direktif. Gaya kepemimpinan itu baik untuk kelompok yang baru dibentuk, yang membutuhkan tujuan dan sasaran yang jelas, dan kelompok yang telah kehilangan arah, tidak mempunyai lagi tujuan dan sasaran, tidak mempunyai kriteria untuk meninjau lagi hasil kerjanya, yang sudah kacau dan tak berarti lagi. Karena gaya ini memberi kejelasan tujuan dan sasaran kerja serta pengawasan yang ketat atas usaha mencapai tujuan dan sasaran itu. Gaya kepemimpinan yang direktif ini tepat dipergunakan dalam usaha dagang yang penuh persaingan, situasi gawat dan dikalangan militer.

Kerja Tinggi dan Kekompakan Tinggi. Gaya kepemimpinan ini ideal digunakan untuk membentuk kelompok baru. Karena setiap kelompok baru membutuhkan kejelasan tujuan dan sasaran, struktur kerja untuk mencapai tujuan dan sasaran itu, serta usaha untuk membina hubungan antara para anggota. Waktu menggunakan

gaya kepemimpinan itu untuk membentuk kelompok, pemimpin perlu melengkapi dengan contoh. Pemimpin perlu menjadi model untuk kelompok dengan menunjukkan perilaku yang membuat kelompok efektif dan puas.

Kerja rendah dan kekompakan rendah. Gaya kepemimpinan ini ideal digunakan bagi kelompok yang telah memiliki kejelasan tujuan dan sasarannya, telah mengetahui langkah-langkah untuk mencapainya, serta mengetahui bagaimana menjaga kehidupan kelompok selama mencapai tujuan dan sasarannya. Gaya kepemimpinan ini merupakan gaya kepemimpinan yang menggariskan untuk kelompok yang sudah jadi. Keputusan untuk mempergunakan gaya kepemimpinan ini amat tergantung pada sejarah dan keadaan kelompok yang ada. Apakah kelompok itu memang sudah dan masih mampu menjalankan tugas untuk mencapai tujuan bersama dan untuk menjaga kekompakan kelompok; apakah kelompok sudah dan masih mempergunakan struktur kerja dan cara kerja yang sehat apakah kelompok itu sudah dan masih peka terhadap kebutuhan kelompok? Jika kelompok memang sudah matang, tugas pemimpin menjadi terbatas dan melengkapi hal-hal yang belum ditangani oleh kelompok.

E. Gaya Kepemimpinan Kontinum Tannebaum dan Schmidt

Gaya kepemimpinan terkategori dalam gaya kepemimpinan klasik yang diperkenalkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Keduanya menggambarkan gagasannya dalam sebuah gambar yang memiliki dua bidang pengaruh yang ekstrim. Bidang pertama adalah pengaruh pimpinan dan bidang kedua adalah kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama, pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinannya, sedangkan pada bidang kedua, pemimpin menunjukkan gaya yang demokratis. Kedua bidang pengaruh ini dipengaruhi dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model gaya pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin. Ketujuh model ini masih dalam kerangka dua gaya otokratis dan demokratis dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model ini terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
2. Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini, pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model pertama. Bawahan disini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
3. Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Dalam model ini pemimpin sudah menunjukkan

kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberikan kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bahwa sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.

4. Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pemimpin sudah mulai dikurangi penggunaannya.
5. Pemimpin memberikan persoalan-persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas, otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam partisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.
6. Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam model keloma di atas.
7. Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pemimpin. Model ini terletak pada titik ekstrim penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrim penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

F. Gaya Kepemimpinan Managerial Grid Blake dan Mouton

Managerial Grid merupakan salah satu gaya kepemimpinan yang terkenal untuk mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam manajemen. Gaya ini dirumuskan dan diperkenalkan oleh Robert R. Blake dan Jane S. Mouton pada tahun 1964. Dalam gaya atau pendekatan ini, manajer berhubungan dengan 2 hal yakni: Produksi (*concern for production*) di satu pihak dan Orang-orang (*concern for people*) di pihak lain. Managerial Grid menekankan bagaimana manajer memikirkan produksi dan hubungan manajer serta memikirkan produksi dan hubungan kerja dengan manusianya. Bukannya ditekankan pada berapa banyak produksi harus dihasilkan, dan berapa banyak ia harus berhubungan dengan bawahan.

Menurut Blake dan Mouton, terdapat empat gaya kepemimpinan yang dikelompokkan sebagai gaya yang ekstrem, sedangkan lainnya hanya satu gaya yang dikatakan berada ditengah-tengah gaya ekstrem tersebut.

- Pada Grid 1.1, **Improvisation Management** (Manajemen Miskin). Pada grid ini, manajer sedikit sekali usahanya untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dengannya, dan produksi yang seharusnya dihasilkan oleh organisasinya. Dalam menjalankan tugas manajer dalam grid ini menganggap dirinya sebagai

perantara yang hanya mengkomunikasikan informasi dari atasan kepada bawahan.

- Pada Grid 9.9, **Team Management** (Manajemen Tim). Pada grid ini, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan baik produksi maupun orang-orang yang bekerja dengannya. Dia mencoba untuk merencanakan semua usahanya dengan senantiasa memikirkan dedikasinya pada produksi dan nasib orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Manajer yang termasuk dalam Grid ini dikatakan sebagai *manajer Tim* yang riil (*the real team manager*). Dia mampu memadukan kebutuhan-kebutuhan produksi dengan kebutuhan orang-orang secara individu.
- Pada Grid 1.9, **Country Club Management** (Manajemen klub sukaria). Pada grid ini, manajer mempunyai rasa tanggung jawab yang tinggi untuk memikirkan orang-orang yang bekerja dalam organisasinya. Tetapi pemikirannya mengenai produksi rendah. Manajer seperti ini dinamakan pemimpin klub (*The country club management*). Manajer ini berusaha menciptakan suasana lingkungan yang semua orang bisa bekerja rileks, bersahabat dan bahagia dalam organisasinya.
- Pada Grid 9.1, **Authority Compliance** (menghasilkan wewenang). Pada grid ini, manajer disebut sebagai manajer yang menjalankan tugas secara otokratis (*autocratic task managers*). Manajer semacam ini hanya mau memikirkan tentang usaha peningkatan efisiensi pelaksanaan kerja, tidak mempunyai atau hanya sedikit rasa tanggung jawabnya pada orang-orang yang bekerja dalam organisasinya.
- Pada Grid 5.5, **Middle of the road Management** (Manajemen di tengah berjalan). Pada grid ini, Manajer mempunyai pemikiran yang medium baik pada produksi maupun pada orang-orang. Dia berusaha menciptakan dan membina moral orang-orang yang bekerja dalam organisasi yang dipimpinnya, dan produksi dalam tingkat yang memadai dan tidak terlampau mencolok. Dia tidak menciptakan target yang tinggi sehingga sulit dicapai, dan berbaik hati mendorong orang-orang untuk bekerja lebih baik.

G. Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi Reddin

Gaya kepemimpinan Tiga Dimensi diperkenalkan oleh William J. Reddin, seorang professor dan konsultan dari Kanada. Redin merumuskan tiga gaya efektivitas kepemimpinan dalam modelnya, sehingga model ini dikenal dengan Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi Reddin. Dalam modelnya, Reddin menggambarkan tiga kotak sebagai pembeda tiga dimensi kepemimpinan. Kotak ditengah menggambarkan gaya dasar dari kepemimpinan seseorang. Sementara kotak

ditengah yang ditarik ke atas dan kebawah menggambarkan gaya efektif dan tidak efektif dari seorang pemimpin.

Pada kotak atas, terdapat empat gaya kepemimpinan efektif, yaitu:

1. *Eksekutif*. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, berkehendak mengenal perbedaan diantara individu, dan berkeinginan menggunakan tim kerja dalam manajemen.
2. *Pecinta pengembangan (developer)*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian yang minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang implisit terhadap orang-orang yang bekerja dalam organisasinya, dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.
3. *Otokratis yang baik (Benevolent autocrat)*. Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian minimum terhadap hubungan kerja. Manajer ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperoleh yang diinginkan tersebut tanpa menyebabkan ketidaksegaran di pihak lain.
4. *Birokrat*. Gaya ini memberikan perhatian yang minimum baik terhadap tugas maupun hubungan kerja. Manajer ini sangat tertarik pada peraturan-peraturan dan menginginkan peraturan tersebut dipelihara serta melakukan control situasi secara teliti.

Sementara itu, pada kotak paling bawah, terdapat empat Gaya Kepemimpinan yang tidak efektif, yaitu:

1. *Pencinta kompromi (compromiser)*. Gaya ini memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam suatu situasi yang menekankan pada kompromi. Manajer seperti ini merupakan pembuat keputusan yang tidak bagus karena banyak tekanan yang mempengaruhinya.
2. *Missionari*. Gaya ini memberikan penekanan yang maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian minimum terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai. Manajer semacam ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya sendiri.
3. *Otokrat*. Gaya ini memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Manajer seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.

4. *Deserter* (Lain dari tugas). Gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian baik pada tugas maupun pada hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena manajer seperti ini menunjukkan sikap positif dan tidak mau ikut campur secara aktif dan positif.

Tipe dan gaya kepemimpinan menurut William J. Reddin:

- a. Deserter
- b. Bureaucrat
- c. Missionary
- d. Developer
- e. Autocrat
- f. Benevolent Autocrat
- g. Compromicer
- h. Executive.

H. Gaya Kepemimpinan Empat Sistem Manajemen Likert

Gaya Empat Sistem Manajemen Likert diperkenalkan oleh Rensis Likert. Setelah melalui suatu penelitian yang panjang, Likert mengembangkan 4 sistem sistem manajemen. Menurut Likert pemimpin dapat berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Selain itu semua pihak dalam organisasi bawahan maupun pemimpin menerapkan hubungan atau tata hubungan yang mendukung (*supportive relationship*).

Likert merancang 4 sistem kepemimpinan dalam manajemen:

1. Sistem 1 (*Exploitative Authoritative*)
Manajer sangat otokratis, mempunyai sedikit kepercayaan kepada bawahannya, suka mengeksploitasi bawahan, dan bersikap *paternalistic*. Pemimpin dalam sistem ini hanya mau memperhatikan komunikasi yang turun ke bawah, dan hanya membatasi proses pengambilan keputusan di tingkat atas saja.
2. Sistem 2 (Otokratis yang baik hati/*Benevolent authoritative*)
Manajernya mempunyai kepercayaan yang terselubung, percaya pada bawahan, memotivasi, memperbolehkan adanya komunikasi ke atas. Bawahan merasa tidak bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaannya dengan atasannya.
3. Sistem 3 (Manajer Konsultatif)
Manajer mempunyai sedikit kepercayaan pada bawahan jika membutuhkan informasi, ide atau pendapat bawahan. Bawahan disini merasa sedikit bebas untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugas pekerjaan bersama atasannya.

4. Sistem (Pemimpin yang bergaya kelompok berpartisipasi/partisipative group) Manajer mempunyai kepercayaan yang sempurna terhadap bawahannya. Dalam setiap persoalan selalu mengandalkan ide dan pendapat dari bawahan dan mempunyai niatan untuk menggunakan pendapat tersebut secara konstruktif. Bawahan merasa secara mutlak mendapat kebebasan untuk membicarakan sesuatu yang bertalian dengan tugasnya bersama atasannya.

I. Gaya Kepemimpinan Path-Goal House

Gaya kepemimpinan ini disebut pula dengan Teori Path-Goal atau House's path goal theory yang dikembangkan oleh Robert J. House (1971), yang berakar pada teori harapan yang dikembangkan oleh Victor Vroom dan juga Martin G. Evans. Menurut House, pemimpin berperan mencari jalan untuk memotivasi bawahannya dengan cara meningkatkan kepuasan mereka antara lain dengan memperhatikan aspek-aspek situasi seperti suasana kerja, lingkungan kerja dan karakteristik bawahannya. Pengembangan teori ini melahirkan empat gaya kepemimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan.

Keempat gaya kepemimpinan di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. **Kepemimpinan direktif:** disini pemimpin memberikan pedoman, yang memungkinkan bawahan tahu apa yang diharapkan dari mereka, menetapkan standar kinerja bagi mereka, dan mengontrol perilaku ketika standar kinerja tidak terpenuhi. Pemimpin secara bijaksana memberikan penghargaan dan sanksi disiplin. Bawahan diharap mengikuti aturan dan kebijakan yang dikeluarkan.
2. **Kepemimpinan suportif:** pemimpin yang sifatnya mengayomi bawahan dan menampilkan perhatian pribadi terhadap kebutuhan, dan kesejahteraan mereka.
3. **Kepemimpinan partisipatif:** pemimpin yang percaya pengambilan keputusan dalam kelompok dan berbagi informasi dengan bawahan. Dia berkonsultasi bawahannya mengenai keputusan penting berkaitan dengan pekerjaan, tujuan tugas, dan cara untuk menyelesaikan tujuan.
4. **Kepemimpinan berorientasi prestasi:** pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan yang menantang. Gaya ini sama dengan pandangan teori penetapan tujuan.

Dalam penerapannya, efektifnya gaya pemimpin, tergantung pada dua faktor *contingency* (ketidakpastian) yaitu: (1) karakteristik karyawan dan (2) karakteristik lingkungan kerja.

1. **Karakteristik karyawan (Subordinate contingency Factors):** Ini termasuk faktor-faktor seperti kebutuhan karyawan, fokus kontrol, pengalaman, kemampuan dirasakan, kepuasan, keinginan untuk meninggalkan organisasi, dan kecemasan. Misalnya, jika pengikut memiliki ketidakmampuan tinggi, maka gaya kepemimpinan direktif mungkin tidak diperlukan, melainkan pendekatan suportif yang lebih mengena. Jadi karakteristik karyawan sangat menentukan bagaimana bereaksi terhadap perilaku pemimpin serta sejauh mana mereka melihat perilaku pemimpin tersebut sebagai sumber langsung dan potensial untuk memuaskan kebutuhan mereka.
2. **Karakteristik lingkungan kerja (Environmental Contingency Factor):** Ini termasuk faktor-faktor seperti struktur tugas dan dinamika tim yang berada di luar kendali karyawan. Misalnya, melakukan tugas-tugas sederhana dan rutin, gaya kepemimpinan suportif jauh lebih efektif daripada gaya kepemimpinan direktif. Demikian pula, gaya partisipatif bekerja lebih baik untuk tugas non-rutin daripada yang rutin. Jadi karakteristik lingkungan kerja berhubungan dengan sejauh mana pekerjaan bersifat rutin dan terstruktur, atau bersifat non rutin dan tidak terstruktur.

Ketika kohesivitas tim rendah, gaya kepemimpinan suportif yang digunakan dalam situasi dimana kinerja yang berorientasi norma tim yang ada, gaya direktif atau gaya berorientasi prestasi bekerja lebih baik. Pemimpin harus menerapkan gaya direktif untuk menghadapi norma-norma tim yang menentang tujuan resmi tim. Jika semakin terstruktur suatu pekerjaan, tujuannya akan jelas dan terbangun rasa percaya diri bawahan, maka upaya untuk terus-menerus menjelaskan suatu pekerjaan atau pengarahan merupakan tindakan pemimpin yang tidak diharapkan oleh bawahan. Namun, ketika pekerjaan tidak terstruktur secara baik, tujuan tidak jelas, dan bawahan kurang pengalaman, kemudian gaya kepemimpinan direktif akan lebih diterima oleh para bawahan.

J. Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard (1982)

Gaya kepemimpinan situasional atau *the situational leadership theory* adalah gaya kepemimpinan yang dikembangkan oleh Paul Hersey dan Ken Blanchard. Teori ini pada awalnya diperkenalkan sebagai "*Life Cycle Theory of Leadership*", kemudian pada pertengahan 1970an "*Life Cycle Theory of Leadership*" berganti

dengan sebutan “*Situational of Theory Leadership* “. Di akhir 1970an dan awal 1980an, masing-masing penulis mengembangkan teori kepemimpinannya sendiri-sendiri. Hersey-mengembangkan *Situational Leadership Model* dan Blanchard-mengembangkan *Situational Leadership Model II*.

Definisi kepemimpinan situasional adalah “*a leadership contingency theory that focuses on followers readiness/maturity*”. Inti dari teori kepemimpinan situasional adalah bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan berbeda-beda, tergantung dari tingkat kesiapan para pengikutnya.

Dalam kepemimpinan Situasional, terdapat tiga dasar yang dijadikan pertimbangan dalam pelaksanaannya karena saling terkait satu dengan yang lainnya, sebagaimana dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard sebagai berikut: *Situational leadership is based on an interplay among:*

1. *The amount of guidance and direction (task behavior) a leader give*
2. *The amount of socioemotional support (relation behavior) a leader provides.*
3. *The readiness (maturity) level that followers exhibit in performing a specific task, function or objective.* (Hersey dan Blanchard dalam Hasibuan, 2005:205)

Artinya kepemimpinan situasional didasarkan pada saling pengaruh antara lain:

1. Sejumlah petunjuk dan pengarahan (perilaku tugas) yang diberikan oleh pimpinan.
2. Sejumlah dukungan sosioemosional (perilaku hubungan) yang diberikan oleh pimpinan
3. Tingkat kesiapsiagaan (kematangan) yang para bawahan tunjukkan dalam melaksanakan tugas khusus, fungsi dan sasaran.

Beberapa ahli manajemen yang menyatakan bahwa tak ada satu sistem pun yang paling baik. Jauh lebih efektif bila anda menggunakan beberapa sistem manajemen, dimana sistem itu disebut dengan “manajemen situasional”. Dalam implementasinya oleh para *leadership*, pendekatan ini dikenal dengan “*situational leadership*” atau kepemimpinan situasional.

Pada kepemimpinan situasional, manajer dianjurkan untuk mengubah sistem kemanajemennya tergantung pada jawaban atas dua pertanyaan berikut:

- 1) Seberapa kompeten karyawan anda menyelesaikan tugas-tugasnya?
- 2) Seberapa mandiri karyawan anda melakukan tugas-tugasnya sendiri? Keefektifan dari seorang manajer tidak ditentukan oleh sistem apa yang cocok bagi dirinya, melainkan apakah sistem manajemen tersebut cocok bagi karyawannya.

Sebagaimana dikemukakan oleh Fiedler dalam Budi Paramita (1992), “Tampaknya akan lebih memenuhi harapan apabila kita senantiasa belajar mengetahui situasi dimana kita dapat menunjukkan prestasi terbaik, yaitu dengan memodifikasi situasi untuk menyesuaikan sistem kepemimpinan kita”. Oleh karena itu Fiedler tertarik untuk mengembangkan falsafah perekayasa organisasi (*organizational engineering*) didalam manajemen, dengan prinsip “lebih mudah mengubah lingkungan kerja seseorang daripada mengubah kepribadian atau sistem seseorang dalam berhubungan dengan orang lain”.

Manajemen situasional yang diterapkan dalam pendekatan sistem kepemimpinan situasional terdiri dari empat macam sistem:

- (1) *Directing* atau pengarahan,
- (2) *Cosultative* atau *coaching* atau konsultasi/bimbingan,
- (3) *Supporting*/dukungan, dan
- (4) *Delegating*/delegasi.

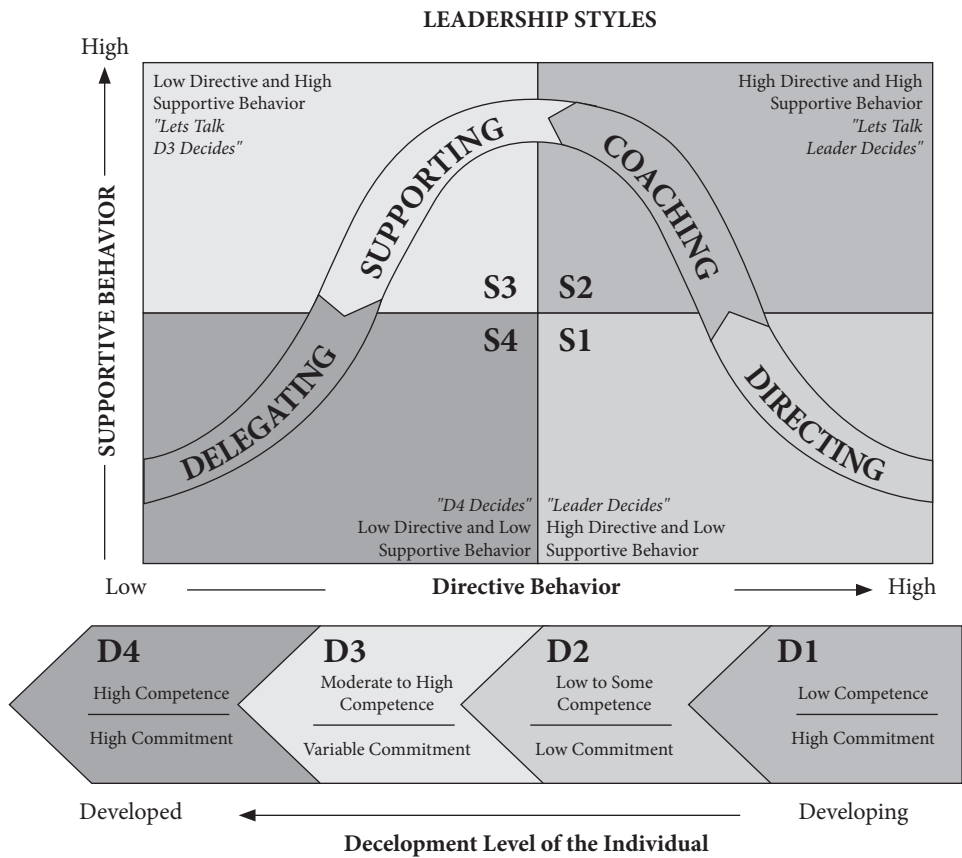
Adapun kepemimpinan situasional dapat diuraikan sebagai berikut:

Kepemimpinan situasional *directing* atau pengarahan dalam teori *kepemimpinan Situasional* yang dikembangkan oleh Paul Hersey, profesor dan penulis buku *Situational Leader* dan Ken Blanchard, penulis buku *The One Minute Manager* saat mereka terlibat pada edisi pertama buku *Management of Organizational Behavior*.

Hersey dan Blanchard mengatakan bahwa seseorang pemimpin harus menyesuaikan gaya kepemimpinannya (*leadership style*) dengan tahap pengembangan para bawahannya (*follower development level*) yakni berdasarkan sejauh mana kesiapan dari para bawahan tersebut untuk melaksanakan suatu tugas yang akan mencakup di dalamnya kebutuhan akan kompetensi dan motivasi.

Fondasi dasar teori kepemimpinan situasional adalah tidak ada satu gaya kepemimpinan yang terbaik. Model Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blanchard terletak pada dua konsep dasar yaitu perpaduan antara gaya kepemimpinan dan tahap pengembangan/tingkat kematangan individu atau kelompok.

Menurut Harsey dan Blanchard, terdapat empat gaya kepemimpinan (S1 sampai S4) yang disesuaikan dengan tahap pengembangan karyawan (D1 sampai D4). Gaya kepemimpinan yang akan diterapkan oleh seorang pemimpin akan menentukan keberhasilan tugas yang dilakukan oleh orang yang dipimpinnya.



Situasi Kepemimpinan S1 (*Telling/Directing*). Situasi ini terjadi pada saat bawahan tidak mampu menjalankan tugas dan tidak mau atau takut untuk mencoba sesuatu yang baru, sehingga harus diarahkan untuk menjalankan peran yang sangat besar dan memerintahkan apa yang harus dilakukan para bawahan. Ini biasanya terjadi pada karyawan baru yang belum mengetahui seperti apa sebuah pekerjaan dilakukan. Pada tahap ini perhatian perlu ditujukan untuk mengembangkan kompetensi bawahan yang belum terbangun dengan baik. Atasan juga akan mengembangkan struktur pekerjaan tentang bagaimana suatu pekerjaan dilakukan dan bagaimana pengendalian dilakukan dengan baik. Pada intinya pada situasi seperti ini bawahan hanya mengerjakan apa yang diperintahkan oleh atasan.

Situasi Kepemimpinan S2 (*Selling/Coaching*). Situasi ini terjadi pada saat bawahan memiliki kompetensi yang kurang tetapi mereka memiliki keinginan untuk bekerja yang kuat dan mau mencoba hal-hal baru. Pada situasi ini pemimpin lebih berperan memberikan saran mengenai pelaksanaan berbagai pekerjaan daripada memerintah bawahan untuk mengerjakan pekerjaan secara detail.



Dengan demikian pemimpin harus mencoba “menjual” berbagai ide mengenai cara melaksanakan pekerjaan yang lebih efektif dan efisien, agar motivasi yang sudah dimiliki oleh bawahan yang dipimpinnya dapat lebih ditingkatkan lagi agar pekerjaan yang diberikan kepada bawahan dapat diselesaikan dengan baik dan benar.

Situasi Kepemimpinan S3 (*Participating/Supporting*). Pada situasi ini, bawahan memiliki kompetensi yang tinggi tetapi mereka enggan atau memiliki perasaan tidak aman untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dalam situasi seperti ini pemimpin harus menunjukkan perintah apa yang harus dikerjakan oleh para bawahan dan meminta untuk bekerja sama melaksanakan pekerjaan yang telah menjadi kewajiban, karena para bawahan memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Dalam situasi ini, pemimpin juga harus memberikan motivasi/mendorong karyawan dengan tujuan meningkatkan percaya diri yang mereka miliki bahwa mereka mampu melaksanakan tugasnya.

Situasi Kepemimpinan S4 (*Delegating/Observing*). Pada situasi ini karyawan memiliki kompetensi dan juga komitmen yang tinggi untuk menyelesaikan tugas, sehingga pemimpin dapat melakukan pendelegasian pekerjaan kepada para bawahan. Akibatnya para pemimpin dalam situasi ini memiliki fokus terhadap pekerjaan dan hubungan kerja yang rendah dengan bawahannya. Para bawahan dalam situasi ini memerlukan dukungan yang kecil dari para pemimpin karena mereka dapat mengerjakan pekerjaan secara mandiri

Cosultative atau coaching atau konsultasi/bimbingan

Coaching atau pelatihan adalah sebuah proses membimbing atau bimbingan yang diberikan kepada staff yang bertujuan untuk melatih dan memperkenalkan kondisi kerja dan membantu untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam mencapai prestasi kerja. Salah satu tujuan dilakukannya *coaching* adalah untuk membantu staff dalam mengatasi kesulitan didalam melakukan tugas dalam bekerja atau performance yang tidak mencapai standart, meningkatkan keahlian atau ketrampilan tertentu didalam bekerja.

Dalam *coaching*, pemimpin memiliki peran sebagai *coach*. Sebagai *coach*, pemimpin memiliki beberapa peranan, antara lain:

- Menciptakan lingkungan yang nyaman sehingga staff dapat melihat dengan jelas dirinya sendiri. Caranya adalah dengan mendengarkan, bertanya, merefleksikan kembali, memberikan tantangan dan membekali staff.
- Menjelaskan tujuan dari *coaching*.
- Mengidentifikasi jarak antara kemampuan staff saat ini dengan apa yang diharapkan.

- Membantu staff dalam membuat perencanaan dan tindakan untuk menghilangkan jarak yang ada.
- Memahami dan mengantisipasi hambatan yang ada.
- Memberikan dukungan untuk memastikan semua berjalan.

Untuk melaksanakan peran tersebut, seorang pemimpin harus memiliki beberapa kemampuan yang dibutuhkan dalam melakukan *coaching*. Kemampuan tersebut antara lain:

- Kemampuan pemimpin untuk observasi
- Keahlian pemimpin untuk mendukung, mengatur anggota team
- Keahlian pemimpin untuk menyimak
- Keahlian pemimpin untuk berkomunikasi dengan anggota team
- Pemimpin harus mempunyai rasa empati yang kuat
- Pemimpin harus mempunyai kesabaran
- Memimpin tanpa menghakimi

Ada beberapa faktor yang menyebabkan *coaching* yang dilakukan mengalami kegagalan, antara lain:

- Tidak menemukan masalah yang sesungguhnya.
- Tidak jelas mengenai apa yang diharapkan.
- Tidak memiliki cukup informasi.
- Tidak fleksibel.
- Kehilangan kendali.
- Mengambil sikap bertahan.
- Tidak menampung gagasan atau pemecahan masalah dari karyawan.
- Tidak mendengarkan.
- Gagal mencatat perkembangan masalah kinerja.
- Gagal meminta pertanggung jawaban karyawan.
- Gagal memperkuat perbaikan kinerja.

Pengarahan merupakan suatu proses pembimbingan, pemberi petunjuk, dan intruksi kepada bawahan agar mereka bekerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengarahan (*Direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik. Para ahli banyak berpendapat kalau suatu pengarahan merupakan

fungsi terpenting dalam manajemen. Karena merupakan fungsi terpenting maka hendaknya pengarahan ini benar-benar dilakukan dengan baik oleh seorang pemimpin. Karena pemimpin adalah manajemen pengarahan yang berhubungan dengan usaha memberikan bimbingan dan saran kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas masing-masing, maka pengarahan ada hubungannya dengan kepemimpinan atau seorang manager yang akan memberikan pengarahan dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Pengarahan pada hakikatnya adalah keputusan-keputusan pimpinan yang dilakukan agar kegiatan yang direncanakan dapat berjalan dengan baik. Dengan pengarahan (*directing*) diharapkan:

1. *Adanya kesatuan perintah (unity of command)*

Dengan pengarahan ini akan diperoleh kesamaan bahasa yang harus dilaksanakan oleh para pelaksana. Sehingga tidak tercapai kesimpangsiuran yang dapat membingungkan para pelaksana.

2. *Adanya hubungan langsung dengan bawahan*

Dengan pengarahan yang berupa petunjuk atau perintah atasan yang langsung kepada bawahan, tidak akan terjadi miskomunikasi. Disamping itu pengarahan yang langsung ini dapat mempercepat hubungan antara atasan dan bawahan.

3. *Adanya umpan balik yang langsung.*

Pimpinan dengan cepat memperoleh umpan balik terhadap kegiatan yang dilaksanakan. Selanjutnya umpan balik ini dapat segera digunakan untuk perbaikan.

Salah satu alasan pentingnya pelaksanaan fungsi pengarahan dengan cara memotivasi bawahan adalah:

- a) Motivasi secara implisit, yakni pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
- b) Adanya upaya untuk mensinkronisasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c) Secara eksplisit terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.

Selain itu ada cara-cara pengarahan yang dapat dilakukan, diantaranya

1. Orientasi merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
2. Perintah merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada dibawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.

Pengertian lain dari *Directing* adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk membimbing, mengarahkan, mengatur segala kegiatan yang telah diberi tugas dalam melaksanakan sesuatu kegiatan usaha.

Dalam pembahasan mengenai *Directing* ini ada beberapa hal yang harus dibahas, yaitu:

1. Tingkah laku (perilaku) manusia (*human behavior*)
2. Hubungan manusia (*human relation*)
3. Motivasi (*motivation*)
4. Kepemimpinan (*leadership*)
5. Komunikasi (*communication*)

Kelima hal ini harus dapat dimengerti dengan baik agar *directing* dapat dilaksanakan dengan baik pula.

Body Language

Body language atau yang sering disebut dengan bahasa tubuh adalah gerakan tubuh yang menggambarkan perasaan, kepribadian dan kecerdasan pribadi seseorang. Mengatur bahasa tubuh yang baik dan positif adalah hal yang sangat penting, manfaatnya selain Anda akan terlihat bagus oleh orang-orang, juga bahasa tubuh yang baik akan membuat Anda bisa lebih positif. Bahkan dengan memiliki bahasa tubuh yang baik dan tepat maka bisa menjadi kunci penting menggapai kesuksesan. Memberhatikan bahasa tubuh yang baik adalah hal yang penting dan tidak boleh diremehkan, karena seringkali seseorang menilai kepribadian orang lain dari bahasa tubuhnya. Bahasa tubuh sering dijadikan tolok ukur bahwa seseorang memiliki daya tangkap dan tingkat kecerdasan yang baik. Selain itu bahasa dan gerak tubuh bisa menjadi daya pikat dan menghasilkan aura yang positif. Berikut cara menggunakan bahasa tubuh yang baik sekaligus dapat dipakai untuk membaca bahasa tubuh kepribadian seseorang:

1. Saat Berdialog atau Komunikasi, Arahkan Badan Anda ke Lawan Bicara

Orang-orang dapat dengan mudah menerka tentang reaksi dan tingkat perhatian Anda terhadap mereka. Saat Anda beremu dengan seseorang (apalagi orang yang baru dikenal),

maka arahkan tubuh Anda sepenuhnya pada mereka. Dengan begitu mereka akan merasa bahwa Anda memberikan perhatian penuh pada diri mereka, hal ini akan berdampak positif bagi diri Anda karena orang-orang nantinya akan lebih menghargai diri Anda, sebagai balasan dari perlakuan baik Anda kepada mereka.

2. Hindari Mengganggu Terlalu Sering

Sebenarnya hal yang bagus ketika lawan bicara menjelaskan sesuatu lalu Anda mengganggu sebagai isyarat bahwa Anda mengerti. Namun jika keseringan mengganggu (seperti burung pelatuk) maka anggukan kepala tersebut akan tampak seperti dibuat-buat, sehingga memberikan kesan kurang baik pada lawan bicara. Jika Anda berlebihan dalam mengganggu maka suasana pembicaraan menjadi terasa aneh, dan juga memberikan kesan negatif kepada lawan bicara. Sebenarnya dengan sesekali mengganggu sebagai tanda mengerti maka itu sudah cukup.

3. Jangan Lupa Untuk Tersenyum

Sebenarnya tersenyum adalah suatu tindakan yang sangat mudah, sederhana, dan yang paling menyenangkan di dunia. Sehingga tidak ada alasan untuk tidak tersenyum. Bahkan dengan tersenyum maka

akan membuat Anda lebih bahagia, dan membuat Anda bisa memiliki banyak teman yang baik-baik. Gagal untuk tersenyum saat bertemu dengan orang lain (apalagi orang yang baru dikenal) maka akan memberikan kesan bahwa Anda tidak tertarik melakukan pembicaraan dengannya.

4. Lakukan Kontak Mata yang Baik

Melakukan kontak mata bisa memperlambat hubungan pembicaraan. Namun tentunya kontak mata yang dilakukan yaitu tidak dengan cara menatapnya secara tajam karena ini justru membuat lawan bicara menjadi tidak nyaman. Kontak mata dilakukan dengan santai. Apabila Anda akan mengalihkan pandangan sejenak, maka lakukan secara lembut dan perlahan, lalu lakukan kontak mata kembali. Dengan bahasa tubuh seperti ini akan memberikan kesan bahwa Anda adalah orang yang cerdas dan memiliki wawasan luas.

5. Buatlah Bahu Untuk Selalu Rileks

Saat kondisi jiwa sedang tegang, maka Anda akan merasakan kedua bahu juga ikut terasa tegang dan kaku. Hal ini bisa dirasakan dan terlihat dari posisi bahu yang agak terangkat dan cenderung maju ke depan. Kondisi bahu yang tegang seperti ini, jika dibiarkan saja maka akan membuat rasa tegang yang dialami semakin memburuk. Selain itu, gesture bahu juga akan terlihat kurang baik. Oleh karena itu, usahakan agar Anda merilekskan dan mengendurkan ketegangan pada bahu. Hal ini ternyata bisa membantu untuk meredakan rasa tegang, dan juga mencegah Anda terlihat kurang baik.

6. Hindari Menyilangkan Tangan atau Kaki

Menyilangkan tangan atau kaki bisa memberikan kesan bahwa Anda orang yang tertutup dan terlalu waspada terhadap lawan bicara, sehingga hal ini tidak menimbulkan hubungan pembicaraan yang baik. Oleh karena itu, bukalah posisi tangan dan kaki Anda (jangan disilangkan), sehingga Anda terhindar dari dicurigai sebagai orang yang tertutup, terlalu berhati-hati, atau bahkan orang yang sombong.

7. Cara Berjabat Tangan yang Baik

Jabat tangan menjadi cara yang sangat bagus ketika bertemu, baik itu bertemu orang yang dikenal maupun belum dikenal berjabat tangan yang baik, yaitu lakukan kontak mata saat berjabat tangan, dan jangan lupa untuk memberikan senyum tulus. hati, karena berbeda antara senyuman tulus dari hati dengan senyuman yang dibuat-buat (tidak dari hati). Senyuman tulus akan membuat orang lain bahagia dan menjadikan suasana lebih hangat.

8. Pastikan Postur Tubuh Anda Senantiasa Lurus (Tegap)

Dengan posisi tegap maka akan mencegah Anda duduk membungkuk, hal ini membuat Anda akan terlihat bagus oleh orang-orang. Cara mengirimkan pesan bahasa tubuh yang sangat baik yaitu dengan memiliki postur tubuh yang tegap lurus, baik itu Anda sedang duduk maupun berdiri. Postur tubuh tegap juga akan menjadikan Anda terlihat berwibawa, Dan attitude Anda akan terlihat “perfect”. Adapun jika posisi duduk Anda adalah membungkuk maka ini akan memberikan pesan bahasa tubuh yang negatif, Anda akan terkesan oleh orang-orang disekitar sebagai sosok yang tidak enerjik, pemalas, tidak antusias, rendah semangat atau bahkan dituduh tidak menghargai lawan bicara.

9. Perkirakan Perilaku Yang Akan Anda Munculkan

Ketika dalam satu kondisi yang mungkin menjadikan Anda merasa canggung, sehingga tidak tahu hal yang harus dilakukan, dimana “lengan dan tangan” Anda serasa kebingungan untuk diposisikan seperti apa. Tidak jarang orang-orang yang dalam kondisi seperti itu, mencoba menepiskan kecanggungan dengan cara menyilangkan lengan di depan tubuh, memutar-mutar rambut, dan melakukan hal-hal aneh lainnya. Sikap yang terbaik sebenarnya adalah tetap menjaga lengan di samping tubuh. Ketika Anda merasa tidak nyaman, maka pastikan Anda memiliki sesuatu untuk dipegang,

contohnya buku, pulpen, atau lainnya. Hindari menyembunyikan tangan di saku, karena itu merupakan posisi tubuh yang kurang enak dilihat.

10. Hindari Sikap Suka Terburu-buru.

Mengambil keputusan tentang suatu hal penting secara terburu-buru akan berdampak buruk. Demikian juga terburu-buru dalam meyalahkan orang lain maka nantinya kita sendiri yang malu karena salah dalam melemparkan tuduhan. Yang namanya terburu-buru itu umumnya tidak baik, dengan membiasakan dan melatih diri agar bersikap selalu tenang, maka Anda akan lebih mudah untuk memiliki bahasa tubuh yang baik. Manfaat lainnya, Anda akan terlihat oleh orang lain sebagai sosok yang penuh ketenangan, selain itu dengan membiasakan diri untuk selalu tenang maka akan mencegah resiko stress.

11. Buatlah Jarak Antara Kedua Kaki

Dalam posisi berdiri maupun duduk, hindari sikap kaki yang terlalu rapat, hendaknya membuat jarak antar kedua kaki secukupnya (jangan terlalu lebar), sehingga hal ini akan membuat Anda terlihat sebagai orang yang cukup percaya diri, serta merasa nyaman dengan posisi duduk atau berdirinya.

12. Jangan Membungkuk

Duduklah dengan tegak, jika duduk dengan posisi membungkuk maka hal ini akan membuat Anda terlihat seperti orang yang tidak bersemangat, tidak memiliki gairah, dan sebagainya. Duduklah dalam posisi tegak, namun tetap dengan sikap yang santai. Sehingga duduk dengan posisi tegak bukan berarti menandakan tegang. Demikian juga saat berdiri, hindari berjalan dengan posisi tubuh membungkuk, berjalanlah dengan tegak namun tetap santai.

13. Saat Bercakap-cakap Sambil Duduk, Condongkan Badan Sedikit kepada Lawan Bicara

Saat bercakap-cakap dalam posisi duduk, maka berikan indikasi bahwa Anda tertarik tentang apa yang disampaikan oleh lawan

bicara, condongkan badan Anda sedikit ke arahnya. Condongkan sedikit saja, jangan terlalu condong karena Anda akan terlihat aneh nantinya, sehingga lawan bicara menjadi tidak nyaman.

14. Posisi Kepala Tetap Lurus ke Depan

Saat berbicara dengan seseorang maka jangan melihat ke bawah. Hal ini akan membuat lawan bicara Anda berpikir bahwa Anda merasa tidak nyaman berbicara dengannya. Selain itu, menundukan pandangan saat berdialog akan membuat Anda terlihat sebagai orang yang tidak percaya diri, biarkan kepala dalam posisi tegap saat bercakap-cakap, buatlah diri Anda rileks dan menikmati percakapan yang sedang dilakukan.

15. Hindari Gerakan Kegelisahan

Contohnya seperti sering meremas-remas jari, menggoyang-goyangkan kaki, mengetuk-ngetuk jari di atas meja, menggaruk-garuk, dan sebagainya. Melakukan gerakan seperti ini bisa membuat Anda akan terlihat seperti orang yang nervous atau gugup. Melakukan hal tersebut juga bisa mengganggu fokus dan perhatian lawan bicara, sehingga membuat kualitas percakapan Anda menurun. Dalam berdialog, fokuslah memperhatikan lawan bicara sehingga memberikan kesan bahwa Anda berkonsentrasi penuh pada isi pembicaraan.

16. Hindari Tekanan Suara Sangat Tinggi

Di lingkungan tempat Anda berada, lebih-lebih lagi saat berada di tempat kerja, kualitas suara Anda ternyata bisa menjadi faktor kunci tentang bagaimana karyawan dan atasan Anda menilai diri Anda. Orang yang berbicara dengan nada tinggi akan dinggap sebagai orang yang kurang empati dan lebih mudah gugup dibandingkan orang yang berbicara dengan tekanan suara normal (tenang). Berbicara dengan nada suara yang tenang akan menjadikan diri Anda nantinya memperoleh simpati dari orang lain, serta perkataan atau pendapat Anda akan lebih sering didengar (dihargai).

17. Biarkan Gerak Tangan Ikut Berbicara

Selain mulut yang perlu aktif berbicara, tangan juga perlu memiliki peran saat Anda berbicara. Bahkan bahasa tubuh bisa mempengaruhi pola pikir sehingga menggunakan gerak tangan bisa mengembangkan cara berpikir. Selain itu, berbicara sambil menggerakkan tangan dapat melancarkan dan meningkatkan skill berbicara.

18. Jika Anda Merasa Tidak Percaya Diri, Cobalah Tersenyum

Tersenyum dapat bermanfaat besar bagi baiknya sikap Anda. Orang-orang cerdas lebih memilih untuk memperlihatkan senyuman ketika memperoleh tekanan, karena senyuman ternyata bisa menstimulasi pola pikir, memunculkan rasa percaya diri, dan juga bisa menjadi lebih dipercaya oleh orang lain.

Senyum akan membuat wajah menjadi lebih nyaman dilihat, serta bisa memunculkan aura positif.

19. Jaga Ekspresi Wajah yang Baik

Seberat apapun kondisi emosi yang dialami, Anda tetap bisa mengupayakan untuk mengontrol ekspresi wajah agar tetap sewajarnya, sehingga diri Anda akan terhindar dari memancarkan aura negatif.

20. Hindari Mengecek Ponsel Saat Bercakap-Cakap

Jika hal ini Anda lakukan, maka berarti Anda memberikan isyarat pada lawan bicara Anda bahwa Anda ingin berada di tempat lain, bahkan bisa saja lawan bicara Anda menganggap bahwa Anda meremehkan dirinya, sehingga hal bisa bisa merusak hubungan Anda dengannya. Adapun jika memang Anda terpaksa untuk mengecek ponsel, maka sebelumnya minta permisi dahulu untuk menunda pembicaraan sementara.

21. Hindari Berdiri dengan Tangan di Pinggang

Berdiri dengan tangan di pinggang saat bercakap-cakap dengan orang lain, jelas ini

bukan sikap tubuh yang baik. Anda akan dianggap sebagai orang yang sok berkuasa, meremehkan orang lain, atau bahkan orang yang arogan. Berdirilah dengan posisi yang wajar, yaitu posisi yang tidak terlalu merendah dan tidak juga terlihat seperti orang yang congkak.

22. Tampilkan Pose yang Membuat Anda Terlihat Kuat

Buat sikap tubuh yang semantap mungkin. Fokuskan pandangan dengan baik dan konsisten, angkat bahu, jadikan mulut mudah tersenyum, dan juga mantapkan langkah Anda. Riset membuktikan bahwa dengan berpose seperti yang disebutkan itu, bermanfaat untuk mengurangi hormon kortisol penyebab stres di dalam tubuh. Sehingga dengan sikap tubuh itu akan bisa membuat Anda lebih tenang dan percaya diri.

23. Hindari Menguap

Ketika bercakap-cakap dengan orang lain, apalagi jika dia adalah atasan Anda, maka hindari sebisa mungkin menguap, tahan keinginan menguap semampunya. Hal itu karena menguap memberikan kesan kurang baik, lawan bicara akan mengira Anda sedang bosan atau mengantuk. akan menilai Anda sebagai seorang yang pemalas dan rendah semangat.

24. Norma budaya

Norma-norma budaya, dimana apabila Anda baru saja mengenal budaya baru, maka Anda perlu untuk menyesuaikan bahasa tubuh dengan norma-norma di sana. Sehingga apabila Anda tidak menunjukkan bahasa tubuh yang sesuai dengan norma penduduk lokal, maka kemungkinan bisa terjadi salah paham. Bisa saja lengan yang terlipat di dada sebagai indikasi bahwa seseorang sedang menunjukkan karakter defensif atau menjaga jarak. Namun, bisa saja itu hanya karena tubuhnya kedinginan.

Membahas mengenai pelatihan tidak lepas dari konseling. Konseling merupakan suatu hubungan dimana sedikitnya satu pihak yang terkait memiliki tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan, perkembangan, kedewasaan, dan peningkatan fungsi serta kemampuan untuk menghadapi hidup yang lebih baik. Konseling berhubungan dengan masalah-masalah pribadi, sosial, vokasional dan edukasi.

Konseling merupakan suatu proses dimana klien belajar bagaimana membuat keputusan dan memformulasikan cara baru untuk bertingkah laku, merasa, dan berpikir. Salah satu tokoh yang terkenal dalam konseling adalah Carl Rogers. Dalam bukunya yang berjudul *Counseling and Psychotherapy*, ia mengemukakan pendekatan yang disebut sebagai *nondirective*. Dalam pendekatan ini, peran konselor dalam hal ini pemimpin adalah *nonjudgemental*, *accepting*, dan menjadi cermin yang merefleksikan manifestasi aspek verbal dan emosional yang disampaikan oleh staff.

Dalam melakukan konseling, ada beberapa faktor yang mendukung antara lain:

1. Inisiatif

Inisiatif dapat dilihat sebagai motivasi untuk berubah. Tidak semua orang atau staff bersikap kooperatif jika ingin membantunya. Konseling bersifat pribadi dan cenderung membahas masalah pribadi yang mempengaruhi kinerja staff. Oleh sebab itu biasanya akan terjadi *communication anxiety*, dimana staff enggan berbagi pada pemimpinnya.

Penolakan dalam konseling dapat dibagi menjadi 2, yaitu staff enggan (*reluctant*) dan klien yang resisten (*resistent*). Staff yang enggan adalah staff yang secara langsung maupun tidak langsung menyatakan keberatan bila anda membantunya. Sedangkan staff resisten adalah staff yang menolak berubah, atau ia tidak mau mengambil resiko dalam sebuah perubahan.

Kategori	Definisi	Bentuk
<i>Response quantity resistance</i>	Staff membatasi jumlah informasi yang dikomunikasikan kepada konselor.	- . Diam - . Sedikit berbicara - . Berbicara dengan bertele-tele.
<i>Response content resistance</i>	Staff membatasi tipe informasi yang dikomunikasikan kepada konselor.	- . <i>Intellectual talk</i> . - . <i>Small talk</i> . - . Pertanyaan retorik.
<i>Response style resistance</i>	Staff memanipulasi cara mengkomunikasikan informasi kepada konselor.	
<i>Logistic management resistance</i> .	Staff melanggar aturan-aturan dasar konseling.	



2. Setting Fisik

Setting fisik yang dimaksud disini adalah situasi sekitar tempat anda melakukan konseling. Konseling sebaiknya dilakukan ditempat dimana staff yakin bahwa tidak ada orang yang dapat mengetahui masalah yang akan dibicarakan atau ditempat yang aman. Selain tempat, jarak antara anda sebagai konselor dan staff juga diperhatikan agar pembicaraan menjadi lebih nyaman. Seberapa besar jarak tersebut dipengaruhi oleh budaya, jender, dan sifat hubungan. Untuk konseling, jarak yang nyaman berkisar 75 cm hingga 100 cm.

3. Kualitas Staff

Secara singkat, jenis staff yang dianggap akan sukses dalam konseling adalah yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: **YAVIS** (*Young, Attractive, Verbal, Intelligent, Successful*). Dan staff yang cenderung gagal dalam konseling adalah yang memiliki ciri-ciri **HOUND** (*Homely, Old, Unintelligent, Nonverbal, Disadvantaged*) dan **DUD** (*Dumb, Unintelligent, Disadvantaged*). Untuk sukses dalam konseling, orang membutuhkan kemampuan untuk mengekspresikan diri, dan menemukan *insight* yang dapat membantunya untuk lebih memahami dirinya dari percakapannya dengan konselor. Untuk menemukan *insight* dibutuhkan kemampuan intelegensi untuk mengolah masukan yang diperoleh, dan juga dibutuhkan kemampuan menganalisa dan melakukan sintesis terhadap masukan tersebut.

4. Kualitas Konselor (Pemimpin)

Pemimpin dalam melakukan konseling membutuhkan beberapa karakteristik sebagai berikut: *self-awareness*, kejujuran, kongruensi, kemampuan untuk berkomunikasi, *trustworthiness*, *attractiveness*.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan konseling kurang berhasil, antara lain:

- Mempunyai pendapat terlebih dahulu mengenai masalah.
- Memiliki pendapat sendiri atas pilihan karyawan dan menilai keputusan tersebut berdasarkan nilai-nilai yang dianut menejer.
- Memberitahukan apa yang harus mereka lakukan.
- Mencoba mendiagnosa atau “mengobati” karyawan.
- Meredakan masalah atau kesedihan dengan kata-kata klise, seperti “tidak usah sedih”.

“Orang baik tidak memerlukan hukum untuk memerintahkan mereka agar bertindak penuh tanggung jawab, sementara orang jahat akan selalu menemukan celah di sekitar hukum.”

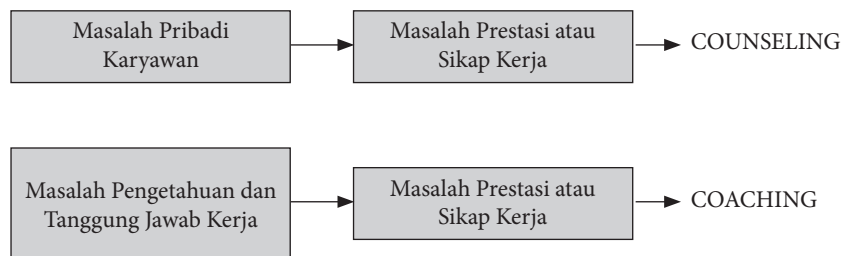
Plato (428 SM—348 SM), filsuf Yunani Kuno”



- Tidak ikut merasakan masalah atau perasaan karyawan.
- Mengalihkan fokus ke masalah atau perasaan diri sendiri.
- Terlalu merasakan masalah dan perasaan karyawan.
- “menyelamatkan” karyawan dengan mengambil alih tanggung jawab.
- Tidak berkonsultasi dengan bagian lain yang terkait.

Perbedaan Couching dengan Counseling

Untuk mengetahui perbedaan antara *couching* dengan *counseling*, kita dapat melihat tujuan dari *couching* dan *counseling* itu sendiri. **COACHING**, melatih dan memperkenalkan kondisi kerja dan membantu untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam mencapai prestasi kerja. **COUNSELING**, membantu memecahkan masalah-masalah pribadi yang dapat mempengaruhi prestasi kerja.



Counseling and Coaching

Setiap manusia adalah pemimpin, dan setiap pemimpin harus mempertanggungjawabkan kepemimpinannya, pertama bagi diri sendiri, kedua bagi orang lain. Sebagai seorang pemimpin, penting bagi kita untuk menjaga agar siapapun yang kita pimpin, termasuk diri kita, jalan pada rel yang benar, menuju satu tujuan yang mulia. Disinilah tantangan bagi semua pemimpin, bagaimana caranya agar semua orang dapat diajak untuk berjalan menuju tujuan mulia tersebut.

Dari berbagai pengalaman, cara yang paling ampuh adalah dengan membangun kesadaran diri mereka yang kita pimpin. Kalau mereka sendiri memiliki cita-cita yang sama, keinginan yang sama, dan percaya bahwa mereka mampu, tak akan sulit bagi pemimpin untuk menjalankan hal di atas. Kata kuncinya adalah “empowerment.” Di sinilah peranan *coaching*, di mana pemimpin menjadi *coach*, dan yang dipimpinya menjadi *coachee*.

“Leaders become great, not because of their power,
but because of their ability to empower other”

John Maxwell

ICF (International Coaching Federation) mendefinisikan *coaching* sebagai “kemitraan bersama *coachee* dalam proses kreatif untuk menginspirasi mereka memaksimalkan potensi pribadi dan profesional.

Kemitraan ini ditujukan untuk menggali berbagai potensi tersembunyi yang dimiliki oleh *coachee* untuk mengatasi berbagai masalahnya. Dengan pemahaman atas kondisi *coachee* secara holistik, dipandu dengan metodologi yang sudah teruji oleh riset, *coach* akan mampu membangun proses kesadaran diri *coachee*, menstimulasi pemikiran dan semua sumberdaya yang tak disadarinya ia miliki, untuk menciptakan berbagai strategi, solusi dan langkah menuju impiannya.

Coaching adalah sebuah proses pembangunan diri yang sangat unik, di mana *coachee* membangun orientasi pada masa depan, dan diberdayakan untuk menciptakan sendiri solusi-solusinya. Kata kuncinya adalah memberdayakan dan *engagement*.

Karena solusi ini dihasilkan sendiri oleh *coachee*, maka hasilnya pun akan lebih bertahan lama dan berkesinambungan

Perbedaan dengan Terapi

Coaching berbeda dengan terapi, karena *coaching* tidak membahas masalah masa lalu. Terapi mengatasi bagaimana mengatasi masalah, disfungsi dan konflik masa lalu, serta cara mengatasinya. Apakah hal itu terkait dengan tujuan dari klien terapi, tidak dibahas dalam proses terapi.

Coaching mendukung pertumbuhan personal dan profesional atas dasar perubahan yang dicetuskan oleh *coachee* sendiri, difasilitasi oleh *coach*, untuk mencapai sebuah tujuan masa depan. Secara natural *coaching* akan menghasilkan emosi positif dengan adanya strategi untuk mencapai impian masa depan, sehingga akhirnya dapat mencapai hasil yang sama dengan terapi.

Perbedaan dengan Konsultasi

Konsultan mendapatkan *fee* untuk mendiagnosa sebuah masalah, menentukan strategi dan menjalankan solusinya. Setelah program konsultansi selesai, konsultan akan terus dibutuhkan untuk membantu proses selanjutnya karena tidak ada proses pembangunan kapasitas yang terjadi selama masa konsultasi berlangsung.

Coaching berbeda sekali karena dengan *coaching*, *coachee* menjadi pemeran sentral. *Coach* bertugas membantu *coachee* menentukan tantangan yang mereka ingin atasi dan menentukan solusinya melalui metode-metode yang sudah dibuktikan oleh riset.

Perbedaan dengan Mentoring

Mentor adalah pakar yang memberikan panduan berdasarkan pengalaman. Sekali lagi dalam proses ini mentor menjadi pemeran utama sebagai pihak yang aktif memberikan

panduan. Berbeda dengan *coaching*, *coach* tidak memberikan pengalaman apapun, hanya memandu dengan menggali potensi *coachee* yang saat itu belum disadari oleh *coachee*. Dalam proses *coaching* tidak ada pemberian nasehat atau *advice*.

Perbedaan dengan Training

Program *training* didasarkan pada tujuan yang ditentukan oleh trainer atau instruktur, berdasarkan modul atau kurikulum yang telah ditentukan sebelumnya. *Trainee*, atau peserta *training*, menjadi obyek dari proses pembangunan kapasitas ini. Setelah program *training* selesai, harus dilakukan test kembali apakah program tersebut benar-benar berhasil membangun kapasitas dari para *trainee*.

Coaching bekerja berdasarkan metodologi untuk melakukan fasilitasi, tanpa kurikulum atau modul tertentu.

Pengembangan Atlit

Dalam pengembangan atlit, atlit dibina oleh seorang pakar yang menentukan apa saja yang harus dikerjakan oleh sang atlit, mengatasi perilaku atau kelemahan atlit untuk bisa memenangkan pertandingan. *Coach* profesional tidak menentukan perilaku atau target bagi *coachee* yang dibimbingnya. *Coachee* sendiri yang akan menentukan apa saja yang mereka harus dilakukan melalui proses penggalian potensi yang difasilitasi oleh *coach*.

Jadi, siapkah anda untuk menjadi *coach*?

Atau apakah anda juga membutuhkan bantuan seorang *coach*? Karena banyak pemimpin perusahaan yang kini juga membutuhkan seorang *coach*.

Pada saat anda sudah mengenali apa tujuannya, anda dapat bermitra dengan *coach* untuk memandu menggali potensi anda dan team untuk dapat menentukan sendiri solusi-solusi yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dengan bekerja bersama seorang *coach* perubahan yang terjadi dapat bertahan dalam jangka panjang, karena perubahan ini bukan terjadi karena akibat nasehat, hasil konsultasi atau pelatihan yang menempatkan anda sebagai “obyek.”

Dengan menjadi “subyek” dalam proses perubahan ini, anda akan memberdayakan diri anda sendiri dan team untuk mencapai tujuan yang telah dicapai sebelumnya.

Sekali lagi, kuncinya adalah “*engagement*” dan hal ini penting, karena “*engagement*” menjadi salah satu kunci sukses sebuah organisasi. Riset menunjukkan bahwa banyak perusahaan masih membutuhkan program “*employee engagement*” yang berkesinambungan.

2.9 PERILAKU MANUSIA (HUMAN BEHAVIOR)

Masalah *Directing* berkaitan erat dengan manusia, oleh karena itu kita harus mempelajari perilaku manusia (*human behaviour*). Dalam kehidupan berkelompok

manusia mempunyai *perbedaan*, yaitu berbeda jenis kelamin, usia, pengalaman, agama dan perbedaan kepentingan, tetapi juga mempunyai *persamaan*, seperti persamaan kebutuhan untuk makan, minum, melanjutkan keturunan, keamanan dan lain-lain.

Mengenai tingkah laku manusia ini, salah satu teori yang kita kutip sebagai dasar adalah teori yang dikemukakan oleh Douglas McGregor, yang dikenal dengan Teori X dan Teori Y

Teori X beranggapan bahwa:

- Karyawan itu rata-rata malas dan tidak suka bekerja
- Umumnya karyawan tidak berambisi dan menghindari dari tanggung jawab.
- Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan dikendalikan.
- Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak memperdulikan sasaran organisasi.

Oleh karena itu karyawan harus dikendalikan, dipaksa dan diarahkan agar organisasi dapat mencapai sasarannya.

Tipe kepemimpinan Teori X adalah Otoriter.

Teori Y beranggapan bahwa:

- Karyawan rata-rata rajin bekerja.
- Karyawan dapat memikul tanggung jawab
- Karyawan selalu berusaha untuk mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan diri untuk mencapai sasaran.

Tipe kepemimpinan Teori Y adalah Demokratis.

Teori Human Behavior (perilaku manusia), sesungguhnya didasarkan pada anggapan bahwa orang mempunyai tanggung jawab, potensi, dan mau bekerja.

Persoalannya adalah bagaimana mendorong semua potensi yang ada pada setiap individu tersebut, olehnya itu perlu adanya motivasi.

2.9.1 Fungsi Pengarahan dalam Manajemen

Pengarahan (*Direction*) adalah keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Para ahli banyak berpendapat kalau suatu pengarahan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen. Karena merupakan fungsi terpenting maka hendaknya pengarahan ini benar-benar dilakukan dengan baik oleh seorang pemimpin.

Seorang manajer yang baik hendaknya sering memberi masukan-masukan kepada anggotanya karena hal tersebut dapat menunjang prestasi kerja anggota. Seorang anggota juga layak manusia biasa yang senang dengan adanya suatu perhatian dari yang lain, apabila perhatian tersebut dapat membantu meningkatkan kinerja mereka. Dari definisi diatas terdapat suatu cara yang tepat untuk digunakan yaitu:

1. Melakukan orientasi tentang tugas yang akan dilakukan
2. Memberikan petunjuk umum dan khusus
3. Mempengaruhi anggota, dan
4. Memotivasi

Salah satu alasan pentingnya pelaksanaan fungsi pengarahan dengan cara memotivasi bawahan adalah:

- a) Motivasi secara impalist, yakni pimpinan organisasi berada di tengah-tengah para bawahannya dengan demikian dapat memberikan bimbingan, instruksi, nasehat dan koreksi jika diperlukan.
- b) Adanya upaya untuk mensinkronasikan tujuan organisasi dengan tujuan pribadi dari para anggota organisasi.
- c) Secara eksplisit terlihat bahwa para pelaksana operasional organisasi dalam memberikan jasa-jasanya memerlukan beberapa perangsang atau insentif.

Fungsi pengarahan merupakan fungsi manajemen yang menstimulir tindakan-tindakan agar betul-betul dilaksanakan. Oleh karena tindakan-tindakan itu dilakukan oleh orang, maka pengarahan meliputi pemberian perintah-perintah dan motivasi pada personalia yang melaksanakan perintah-perintah tersebut.

Pengarahan (leading) adalah untuk membuat atau mendapatkan para karyawan untuk melakukan apa yang diinginkan, dan harus mereka lakukan. Dikenal sebagai leading, directing, motivating atau actuating.

Fungsi pengarahan adalah suatu fungsi kepemimpinan manajer untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja secara maksimal serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat, dinamis, dan lain sebagainya. Pengarahan pada dasarnya akan berkaitan dengan:

1. Faktor individu dalam kelompok
2. Motivasi dan kepemimpinan
3. Kelompok kerja dan
4. Komunikasi dalam organisasi

Pengarahan memiliki beberapa karakteristik:

1. *Pervasive Function*, yaitu pengarahan yang diterima pada berbagai level organisasi. Setiap manajer menyediakan petunjuk dan inspirasi kepada bawahannya.

2. Continuous Activity, pengarahan merupakan aktivitas berkelanjutan disepanjang masa organisasi.
3. Human factor, fungsi pengarahan berhubungan dengan bawahan, oleh karena itu berhubungan dengan human faktor. Human factor adalah perilaku manusia yang kompleks dan tidak bisa diprediksi.
4. Creative Activity, fungsi pengarahan yang membantu dalam mengubah rencana ke dalam tindakan. Tanpa fungsi ini, seseorang dapat menjadi inaktif dan sumber fisik menjadi tak berarti.
5. Executive Function, Fungsi pengarahan dilaksanakan oleh semua manajer dan eksekutif pada semua level sepanjang bekerja pada sebuah perusahaan, bawahan menerima instruksi hanya dari atasannya.
6. Delegated Function, pengarahan seharusnya merupakan suatu fungsi yang berhadapan dengan manusia. Atasan harus dapat mengetahui bahwa perilaku manusia merupakan suatu hal tidak dapat diprediksi dan alami sehingga atasan seharusnya dapat mengkondisikan perilaku seseorang ke arah tujuan yang diharapkan.

Adapun cara-cara pengarahan yang dilakukan dapat berupa:

1. Orientasi
Merupakan cara pengarahan dengan memberikan informasi yang perlu supaya kegiatan dapat dilakukan dengan baik.
2. Perintah
Merupakan permintaan dari pimpinan kepada orang yang berada di bawahnya untuk melakukan atau mengulangi suatu kegiatan tertentu pada keadaan tertentu.
3. Delegasi wewenang
Dalam pendelegasian wewenang ini pimpinan melimpahkan sebagian dari wewenang yang dimilikinya kepada bawahannya.

Kemampuan seorang manajer untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi akan menentukan efektifitas pekerjaan bawahannya. Ini bukan satu-satunya faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang. Manajer yang dapat melihat motivasi sebagai suatu sistem akan mampu meramalkan perilaku dari bawahannya.

Motivasi seperti yang telah disebutkan diatas akan mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan bawahannya, yang selanjutnya akan menentukan efektifitas manajer.

Ada dua faktor yang mempengaruhi tingkat prestasi seseorang, yaitu kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku untuk mencapai prestasi yang maksimal atau

disebut dengan prestasi peranan. Dimana antara motivasi, kemampuan dan persepsi peranan merupakan satu kesatuan yang saling berinteraksi.

1. Model Tradisional

Tidak lepas dari teori manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh Frederic Winslow Taylor. Model ini mengisyaratkan bagaimana manajer menentukan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dengan sistem pengupahan intensif untuk memacu para pekerja agar memberikan produktivitas yang tinggi.

2. Model Hubungan Manusiawi

Elton Mayo dan para peneliti hubungan manusiawi lainnya menentukan bahwa kontrak-kontrak sosial karyawan terhadap pekerjaannya adalah penting, sedangkan kebosanan dan tugas yang rutin merupakan pengurang dari motivasi. Untuk itu para karyawan perlu dimotivasi melalui pemenuhan kebutuhan-kebutuhan sosial yang akan membuat mereka berguna dan penting dalam organisasi.

3. Model Sumberdaya Manusia

McGregor, Abraham Maslow, Argyris dan Rensislikert mengkritik model hubungan manusiawi bahwa seorang bawahan tidak hanya dimotivasi dengan memberikan uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti dalam arti lebih menyukai pemenuhan kepuasan dari suatu prestasi kerja yang baik, diberi tanggung jawab yang lebih besar untuk pembuatan keputusan dan pelaksanaan tugas.

2.9.2 Tujuan Pengarahan

Dengan adanya fungsi pengarahan dalam suatu organisasi dapat bertujuan sebagai berikut:

1. Menjamin kontinuitas perencanaan,
2. Membudayakan prosedur standar,
3. Membina disiplin kerja,
4. Membina motivasi yang terarah.

Selain itu tujuan pokok pengarahan adalah agar kegiatan dan orang-orang yang melakukan kegiatan yang telah direncanakan tersebut dapat berjalan dengan baik dan tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang membuat kemungkinan tidak akan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.

Pengarahan dikatakan sebagai jantung dari proses manajemen. Oleh karena itu, pengarahan merupakan poin sentral dimana pencapaian tujuan merupakan hal yang penting. Sebagai karakter sentral, pengarahan menyediakan beberapa manfaat, meliputi:

1) *Memprakarsai aksi (Initiates Action)*

Pengarahan merupakan suatu titik awal dari pelaksanaan kerja dari karyawan. Apabila pengarahan dijalankan, karyawan dapat mengerti pekerjaannya dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi.

2) *Mengintegrasikan upaya (Integrates Efforts)*

Selama mengarahkan, atasan dapat memberi petunjuk atau tuntunan, menginspirasi, dan memberi instruksi bawahan untuk bekerja. Untuk itu, usaha dari setiap individu harus sesuai dengan pencapaian tujuan yang diinginkan. Hal ini dimaksudkan agar upaya pengarahan dari setiap departemen yang ada dapat berhubungan dan berintegrasi dengan yang lainnya. Hal tersebut dapat dilakukan melalui "*persuasive leadership*" dan komunikasi yang efektif agar upaya integrasi dapat berjalan efektif dan stabil.

3) *Alat memotivasi (Means of Motivation)*

Manajer menggunakan elemen motivasi untuk meningkatkan pelaksanaan dari para karyawan.

4) *Menyediakan stabilitas (Provides Stability)*

Stabilitas dan keseimbangan menjadi sangat penting karena merupakan indeks pertumbuhan dari suatu perusahaan. Manajer harus dapat memiliki empat karakter yang dibutuhkan, yaitu *persuasive leadership*, komunikasi yang efektif, supervise yang tegas, dan koefisien motivasi.

5) *Menaikan coping dengan perubahan (coping up with the change)*

Perilaku manusia menunjukkan suatu tahanan untuk berubah, adaptasi dengan perubahan lingkungan membantu dalam mendukung rencana pertumbuhan perusahaan. Pengarahan digunakan beradaptasi dengan adanya perubahan lingkungan baik internal maupun eksternal. Komunikasi yang efektif dapat membantu meningkatkan coping dengan adanya perubahan. Manajer berperan untuk mengkomunikasikan sifat dan isi dari perubahan secara jelas kepada bawahan.

6) *Penggunaan sumberdaya secara efisien (Efficient Utilization of Resources)*

Pengarahan financial membantu dalam mengklarifikasi peran dari setiap karyawan pada pekerjaannya.

Melalui pengarahan, peranan karyawan menjadi jelas karena manajer melakukan pengawasan, memberikan petunjuk, instruksi, dan kemampuan motivasi untuk menginspirasi bawahan. Hal ini dapat membantu dalam kemungkinan penggunaan sumberdaya maksimum, baik itu pria, wanita, mesin, dan uang guna memperkecil biaya dan menambah profit.



2.10 PENGERTIAN PENDELEGASIAN

Pendelegasian ada yang berkata, “*Sharing is delegation.*” Pernyataan ini adalah prinsip dasar umum yang menjelaskan apa sebenarnya pendelegasian itu. Bagian ini secara khusus akan menguraikan pengertian pendelegasian serta semua aspek terkait di dalamnya.

1. Pendelegasian ialah proses terorganisir dalam kerangka hidup organisasi/keorganisasian untuk secara langsung melibatkan sebanyak mungkin orang dan pribadi dalam pembuatan keputusan, pengarahan, dan pengerjaan kerja-yang berkaitan dengan pemastian tugas.
2. Pendelegasian ialah tindakan mempercayakan tugas (yang pasti dan jelas), kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan secara individu dalam setiap posisi tugas. Pendelegasian dilakukan dengan cara membagi tugas, kewenangan, hak, tanggung jawab, kewajiban, serta pertanggungjawaban, yang ditetapkan dalam suatu penjabaran/deskripsi tugas formil dalam organisasi.

2.10.1 Dasar Pendelegasian

Pokok pembahasan tentang dasar pendelegasian ini berupaya untuk menjawab pertanyaan “mengapa pendelegasian itu penting?” Atau “mengapa pendelegasian itu penting dalam hidup dan pekerjaan dalam suatu organisasi?” Pendelegasian itu sangat penting bagi hidup dan pekerjaan disetiap organisasi dengan alasan-alasan mendasar berikut di bawah ini.

1. Pemimpin hanya dapat bekerja bersama orang lain, sesuatu yang hanya dapat diwujudkan melalui pendelegasian.
2. Melalui pendelegasian, pemimpin memberi tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban kepada bawahan demi memastikan tanggung jawab tugas (agar setiap individu peserta suatu organisasi berfungsi secara normal).
3. Dengan pendelegasian, pekerjaan keorganisasian dapat berjalan dengan baik tanpa kehadiran pemimpin puncak atau atasan secara langsung.
4. Dalam pendelegasian, pemimpin memercayakan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sekaligus “menuntut” adanya hasil kerja yang pasti dari bawahan.
5. Dalam pendelegasian, pemimpin memberikan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang sepadan bagi pelaksana kerja sehingga bawahan dengan sendirinya dituntut untuk bertanggung jawab penuh dalam pelaksanaan kerja.



2.10.2 Sifat Delegasi

1. Pendelegasian tidak sama pada setiap tingkat hierarki organisasi. Besar kecilnya pendelegasian adalah sesuai dengan tugas, hak, wewenang, kewajiban, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban setiap individu dalam hierarki organisasi.
2. Pendelegasian tidak dapat ditransfer dari satu tugas ke tugas lain dalam suatu organisasi karena satu pendelegasian berlaku untuk satu tugas saja.

2.10.3 Sikap Terhadap Delegasi

Ada beberapa sikap terhadap delegasi/pendelegasian yang memiliki efek negatif ataupun positif.

Sikap-sikap tersebut adalah sebagai berikut:

1. Pemimpin sering tidak mendelegasikan tugas karena berbagai alasan, yaitu pemimpin tidak tahu atau takut, dan mempertahankan status quo, serta tidak mempercayai orang lain/mencurigai orang lain.
2. Pemimpin sering mendelegasikan semua tugas karena pemimpin tidak tahu atau ingin membebaskan diri/meringankan dari kewajibannya.
3. Pemimpin sering mendelegasikan sedikit tugas karena takut/sangat hati-hati, atau kurang percaya bahkan tidak percaya.
4. Pemimpin patut mendelegasikan tugas dengan bertanggung jawab. Hal ini dapat dilakukan dengan memperhatikan beberapa faktor penting berikut ini:
 - a. Tugas yang tepat harus diberikan kepada orang yang tepat pula, sesuai dengan kapasitas/kompetensi yang ada padanya.
 - b. Tugas yang tepat akan didelegasikan harus sepadan dengan wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban, dan pertanggungjawaban yang tepat pula.
 - c. Memercayakan suatu tugas harus disertai perhitungan waktu yang tepat, kondisi yang tepat dalam suatu sistem manajemen terpadu yang baik.
 - d. Pendelegasian harus dilaksanakan dengan ekspektasi pragmatis yang didukung oleh sistem pengawasan yang baik guna menciptakan efektivitas dan efisiensi kerja serta produksi yang tinggi.
 - e. Pemimpin sebagai pemberi tugas harus secara konsisten memberikan dukungan penuh (*backing*) kepada setiap bawahan yang menerima pendelegasian tugas darinya.
 - f. Pendelegasian yang dilaksanakan dengan cara yang tepat, dapat didefinisikan sebagai empat hal berikut.
 - Cara bijaksana, yaitu sikap bertanggung jawab penuh dari pimpinan kepada bawahan. Pemimpin melaksanakan pendelegasian serta memberi dukungan, sementara bawahan siap serta taat kepada pemimpin dalam melaksanakan tugas/tanggung jawab yang dipercayakan.

- Cara konsistensi, yaitu sikap pasti yang terus-menerus dipertahankan oleh pemimpin dan bawahan, antara lain:
 - a. tetap (tidak berubah) berdasarkan ketentuan/polisi kerja organisasi yang berlaku.
 - b. Teratur, berdasarkan sasaran/kecepatan/ketertiban yang dimintasesuai dengan sistem manajemen organisasi yang ada.
 - c. terus-menerus, mencegah/mengatasi hambatan dengan bekerja secara tetap, yaitu sesuai dengan tuntutan kerja dan batas waktu yang telah ditetapkan.
- Efektif dan efisien, yaitu memperhitungkan faktor kualitas dan kuantitas kerja.
- Pragmatis dan produktif, yaitu berorientasi kepada hasil atau produksi tinggi, sesuai dengan perencanaan.

2.10.4 Sikap Pemimpin Terhadap Pendelegasian

Pendelegasian hanya akan berfungsi secara efektif apabila pemimpin memahami dan mengambil sikap yang tepat terhadap pendelegasian itu.

1. Pemimpin tertinggi dan yang setingkat diatas bertanggung jawab penuh atas tugas yang didelegasikan kepada bawahan dengan memberi dukungan penuh sehingga dapat memenuhi kualitas yang dibutuhkan dalam menjalankan tugas.
2. Pemimpin yang mendelegasikan tugas bertanggung jawab memberi kredit kepada setiap pelaksana tugas atas hasil kerja yang telah diperlihatkannya.
3. Pemimpin yang mendelegasikan tugas mutlak bertanggung jawab penuh atas sukses atau gagalnya suatu pelaksanaan kerja serta segala konsekuensi yang ditimbulkan oleh setiap bawahannya.

2.10.5 Pola Pendelegasian

Pola pendelegasian yang membawa hasil memiliki ciri-ciri khusus yang harus dipahami oleh setiap orang. Ciri-ciri khusus tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pendelegasian yang menghasilkan bukanlah pendelegasian pesuruh/babu "Jalankan ini, jalankan itu, lakukan ini, lakukan itu, dsb." Pendelegasian yang sebenarnya tidak berfokus pada prosedur- prosedur dan cara-cara yang digunakan, tetapi terarah kepada upaya pencapaian sasaran/target dan hasilnya. Prosedur dapat ditetapkan dalam polis/suatu ketentuan, tetapi cara/metode harus dicari sendiri dan dikembangkan oleh setiap pekerja.

2. Pendelegasian yang menghasilkan adalah pendelegasian penatalayanan, yaitu pendelegasian yang berwawasan serta bertujuan melayani. Aspek-aspek pendelegasian ini dikemukakan di bawah ini.
- a. Fokus pendelegasian adalah hasil kerja yang diharapkan tercapai, dalam upaya menggapai sasaran/tujuan akhir dari organisasi.
 - b. Pendelegasian dilaksanakan dengan sikap hormat yang didasarkan atas penghargaan dan kesadaran terhadap diri sendiri sebagai sesuatu yang “berharga”, serta memperhatikan harga diri dan kehendak bebas orang lain, dimana setiap pekerja dipandang sebagai subjek, dan bukan objek kerja.
 - c. Pendelegasian yang menghasilkan melibatkan harapan-harapan yang meliputi bidang berikut.
 - Menekankan pada tercapainya hasil-hasil yang didambakan atau diinginkan pada waktu kedepan yang telah ditentukan (*desired results*).
 - a. Pendelegasian menyatakan dengan tegas tentang apa yang harus dicapai, bukan bagaimana mencapainya, dimana fokus utama diarahkan kepada hasil produksi.
 - b. Pendelegasian memberikan tugas, wewenang, hak, tanggung jawab, kewajiban membuat/memberi laporan pada awal tugas, dalam tugas, dan akhir tugas untuk diketahui dan dievaluasi oleh pemimpin.
 - Pelaksanaannya dilandasi pedoman/petunjuk (*guidelines*) yang jelas, baik bagi tugas maupun pelaksana tugas. Artinya pendelegasian menyatakan pedoman-pedoman, larangan-larangan, dan batas-batas dimana seseorang harus bekerja/melakukan kewajibannya. Hal ini menolong setiap orang untuk bekerja dengan baik.
 - Melibatkan sumber-sumberdaya ("resources") yang pasti. Pendelegasian menyatakan (disertai dengan pernyataan) akan adanya sumber-sumberdaya, antara lain sumberdaya manusia, keuangan, teknis, atau organisasi yang dapat dipakai seseorang untuk menyelesaikan tugas yang didelegasikan kepadanya.
 - Dinyatakan dengan adanya tanggung jawab dan pertanggungjawaban (*responsibility dan accountability*). Pendelegasian menyatakan patokan yang akan digunakan untuk menilai hasil/prestasi akhir, yang diwujudkan dengan adanya tanggung jawab dan pertanggungjawaban kerja yang dapat dilakukan dengan membuat/memberi pelaporan pada awal tugas, dalam tugas, dan akhir tugas untuk diketahui serta dievaluasi oleh pemimpin.
 - Mempertimbangkan resiko-resiko yang akan terjadi atau ditindaklanjuti (*consequences*). Pendelegasian dapat menyatakan akibat yang akan terjadi, yang baik maupun tidak baik, sebagai hasil dari suatu pekerjaan atau tugas yang didelegasikan. Akibat-akibat ini dapat diukur melalui

evaluasi/pengkajian yang dilakukan dengan meneliti deskripsi tugas dan hasil kerja atau produk yang telah dilakukan atau dihasilkan. Dengan menanyakan apakah semuanya ini telah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan rencana, ketentuan dan prosedur, ataukah malah sebaliknya.

2.10.6 Memastikan Pelaksanaan Pendelegasian

Untuk memastikan bahwa pendelegasian berlangsung dengan baik, hal berikut harus diperhatikan.

1. Sangatlah perlu menerapkan supervisi/pengawasan yang bersifat langsung/tidak langsung untuk memastikan bahwa pendelegasian berjalan dengan baik.
2. Sistem dan peluang untuk menerima masukan, yang bersifat terkontrol dan tidak terkontrol juga perlu disiapkan.
 - a. Masukan terkontrol dapat dilaksanakan dengan wujud laporan berkala dan laporan insidental (dalam bentuk tertulis/lisan).
 - b. Masukan tidak terkontrol dapat dilihat pada hasil nyata yang dicapai dalam pengerjaan tugas, atau cara lain, antara lain menyediakan peluang/kondisi untuk berdiskusi secara terbuka dengan para bawahan, mendengar keluhan mereka, atau penemuan langsung yang ditemui di lapangan, dan lain sebagainya.

2.10.7 Masalah Pendelegasian

Dalam pendelegasian, sering kali timbul masalah yang bersumber pada fakta berikut.

1. Tugas yang didelegasikan terlampaui banyak, atau terlalu sedikit, yang dalam kenyataannya tidak sesuai dengan kapasitas bawahan.
2. Tidak ada pelatihan bagi tugas, baik pelatihan tugas, atau latihan di dalam tugas (in-service training).
3. Informasi yang kabur. Bersumber dari pemimpin yang “kurang jelas” dalam berkomunikasi dengan para bawahan, atau gengsi kepada bawahan, walaupun tidak memahami suatu informasi, tetapi malu untuk bertanya.
4. Komando dari atas yang datang dari dua sumber yang berbeda. Ini menciptakan kebingungan diantara para bawahan yang dihadapkan dengan pertanyaan, “perintah yang mana yang harus dikejakan?”
5. Bawahan tidak mengerti nilai dari tugas yang diinformasikan. Apakah tugas tersebut sangat mendesak karena bernilai primer atau dapat ditunda karena sifatnya yang kurang penting, dsb.
6. Harapan pemimpin yang berlebihan tanpa mengetahui secara jelas kemampuan para bawahannya dengan pasti.

7. Motivasi dan harapan para bawahan yang bersifat kompleks terhadap pemimpin, tugas, imbalan, situasi/kondisi, dsb.

Setiap pemimpin yang baik perlu memahami serta menerapkan pendelegasian dengan penuh tanggung jawab apabila ia menghendaki keberhasilan dalam kepemimpinannya. Pemimpin yang baik akan memahami bahwa ia hanya dapat bekerja dengan baik apabila ia dapat bekerja bersama dan bekerja melalui orang lain (para bawahan). Untuk mewujudkan kerja sama ini, pemimpin dapat mewujudkannya melalui pendelegasian, dimana pendelegasian dapat dilakukannya berdasarkan patokan yang telah disinggung di depan.

Pengertian Delegasi dan Masalah Delegasi Menurut Keating (1986)

Salah satu teknik pengelolaan yang penting bagi **kepemimpinan** adalah **delegasi** (*delegation*). Secara singkat, **pengertian delegasi** adalah pemberian sebagian tanggung jawab dan kewibawaan kepada orang lain. Bila mengadakan **delegasi**, kita minta kepada orang lain agar ikut serta memikul sebagian tanggung jawab dari tugas-tugas kita. Kita memberikan kewibawaan, kekuasaan, hak untuk membuat keputusan di bidang yang ada dalam lingkup tugas yang kita berikan kepadanya. Tetapi kita tidak dapat mendelegasikan tanggung jawab kita. **Dalam delegasi**, kita meminta kepada orang lain agar bertindak atas nama kita, dan kita akan bertanggung jawab atas tindakan-tindakannya.

Setelah mengetahui **pengertian delegasi**, maka kita akan mengetahui apa **pentingnya delegasi** itu. Jadi, dengan **mengadakan delegasi**, secara tidak langsung kita mengakui bahwa kita membutuhkan bantuan orang lain dalam mengemban tanggung jawab. Kita mengajak orang lain untuk ikut serta dalam bekerja dan memberikan bagian dari tugas-tugas kita. Kita memberikan kekuasaan untuk melaksanakan tugas tersebut. Kita menciptakan pertanggung jawaban pada orang yang kita beri **delegasi** itu dalam hubungan dengan kita, sejajar dengan pertanggungjawaban yang terakhir atas kerja dan hasil kerja orang yang kita **serahi delegasi** itu.

Masalah Delegasi

Delegasi merupakan masalah bagi orang yang memegang **teori X** tentang manusia, yaitu bahwa manusia itu pada dasarnya tidak suka bekerja, perlu diarahkan dan diawasi, dan pada umumnya manusia menghindari tanggung jawab. **Delegasi juga merupakan masalah bagi pemimpin** yang merasa tidak "**aman**" dengan dirinya sendiri karena sebelumnya tidak memiliki pengalaman di bidang kepemimpinan dan harus menduduki jabatan sebagai pemimpin. Orang yang memegang **teori X** perlu memeriksa validitas dari

teori yang dipegangnya itu. Pemimpin yang tidak merasa “aman” perlu **mempelajari bagaimana menggunakan delegasi.**

Pemimpin yang memegang teori X pada umumnya mempunyai keyakinan kuat bahwa tak seorangpun dapat melakukan pekerjaan seperti dirinya. Hal ini mungkin ada benarnya. Perbedaan dalam kebiasaan kerja dan kepribadian membuat perbedaan juga dalam pendekatan dan penyelesaian tugas. Orang-orang “**introvert**” mungkin mendekati pekerjaan dengan perencanaan dan persiapan lebih banyak daripada orang “**extrovert**”. Orang-orang “**extrovert**” mungkin melaksanakan perencanaan dan persiapan dengan bekerja erat dengan orang-orang yang terlibat. **Delegasi** tidak berarti membuat orang lain menjadi kembaran kita. Jika kita ingin melakukan **delegasi**, maka kita harus menerima dengan lapang dada apa pun hasil dari pekerjaan orang yang **kita serahi delegasi.**

Jika hasil kerja orang yang **kita serahi delegasi lebih baik** daripada kita, maka kita harus mengakuinya. Jika hasil kerjanya lebih rendah daripada kita, maka kita harus menilainya dari keseluruhan konteks yang ada dan memberikan masukan-masukan yang dianggap perlu. Masalah utamanya, mungkin tidak terletak pada kualitas pekerjaan orang yang **diberi delegasi**, tetapi pandangan orang yang **memberi delegasi** tentang dirinya sendiri dalam perbandingannya dengan orang lain yang **diserahi delegasi.**

Pemimpin yang tidak merasa “aman” dengan dirinya sendiri atau belum memiliki pengalaman, biasanya **tidak akan melakukan delegasi** karena **tidak pernah** merasakan kelebihan dan kebaikan dari **delegasi**, ataupun belum memahami betul apa **pengertian delegasi** itu sendiri.. Pertanyaan seperti “**Apa bisa?**” biasanya akan muncul di benak pemimpin yang seperti ini. Dia takut kalau tidak bisa menangani situasi sementara tetap merasakan dituntut dalam hal pertanggung jawaban. Salah satu cara mengatasi rasa tidak “**aman**” ialah langsung saja membuat **delegasi** dan mengalami sendiri untung-rugi dari **delegasi.**

Sehubungan dengan delegasi itu, suasana suatu organisasi atau lembaga bisa menjadikan **delegasi** menjadi **sangat sulit dan tidak produktif.** Dalam suatu organisasi atau lembaga yang tidak pernah mengadakan **delegasi**, kata **delegasi** akan sangat terasa asing dan sulit dibayangkan seperti apa **delegasi** itu. Dalam suasana lembaga atau organisasi yang kompetitif, **delegasi sangat sulit** untuk dkembangkan. Hal ini terjadi karena dalam suasana seperti ini, setiap orang akan menjalankan tugas masing-masing dan melaksanakan sesuatu demi kemenangannya sendiri. Buat apa orang bekerja keras untuk menyelesaikan tugas orang lain, jika tidak mendapatkan keuntungan? Dalam organisasi atau lembaga dimana kebijakan dan garis kekuasaan tidak jelas, juga akan **mempersulit penggunaan delegasi.** Hal ini terjadi karena para petugas tidak mengetahui apa yang bisa dan tidak bisa **didelegasikan.**

Pengertian Delegasi dan Kekuasaan oleh Rusli Jacub

Salasatu demensi pengelolaan yang penting adalah delegasi (Delegation) secara singkat dapat dikatakan bahwa delegasi adalah pemberian sebagian tanggung jawab dan kewibawaan kepada orang lain (Charles J. Keating: hal. 1991). Lebih lanjut lagi Taiylor, (1993: 68) Mengatakan bahwa pendelegasian adalah suatu proses untuk mengembangkan pegawai pegawai anda. P. Jenks (1991: 45) Dalam bukunya Delegas kunci management menyatakan bahwa Menjadi seorang delegator yang baik adalah merupakan suatu proses belajar maupun sebagai suatu cara untuk memperoleh hasil yang spesifik.

Jadi dengan mengadakan delegasi kita mengakui bahwa kita membutuhkan bantuan orang lain dalam mengemban tanggung jawab, mengajak orang lain untuk ikut serta dalam kerja kita dan memberikan kepadanya bagian dari tugas tugas kita, memberikan kepadanya kekuasaan untuk melaksanakan tugas itu. Kita menciptakan tanggung jawab pada orang yang diberi delegasi itu dalam hubungan dengan kita sejajar dengan pertanggung jawaban kita kepada atasan. Bila kita mengadakan delegasi, minta kepada orang lain agar ikut serta memikul sebagai tanggung jawab dari tugas tugas kita. Kita memberi kepada kewibawaan, hak untuk membuat keputusan dibidang yang ada dalam lingkup tugas yang kita berikan kepadanya.

Defenisi dan makna delegasi penulis dapat merumuskan bahwa, Delegasi adalah pemberian otorisasi atau kekuasaan formal dan tanggung jawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Pelimpahan otoritas oleh atasan kepada bawahan diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara efisien karena tak ada atasan yang dapat mengawasi secara efisien karena tak ada atasan yang dapat mengawasi secara pribadi setiap tugas-tugas organisasi. Menurut Taylor tujuan dari pendelegasian adalah suatu tugas tidaklah untuk menguji bawahan dan bukan pertanyaan "kerjakan atau mati" delegasi meskipun demikian memberikan petunjuk atas kekuatan serta kelemahan dari orang yang diberi delegasi.

2.10.8 Cara Menjalankan Delegasi

Dalam menjalankan delegasi, kita sebagai pemimpin kepala sekolah sering ragu-ragu dalam menjalankan delegasi, sebab ada hal-hal yang sering kita mendelegasikan pekerjaan itu kepada orang lain mempunyai rasa takut, ada resiko sebab ada perbedaan dan jarak antara kita dan orang yang kita serahi delegasi. Tetapi rasa takut itu tidak perlu menindakan pentingnya delegasi. Ada unsur-unsur yang menyangkut dengan delegasi:

1. apa yang diberi didelegasikan
2. saling terbuka antara diberi delegasi dan menerima delegasi
3. transparansi tentang delegasi

4. ada harapan yang disertai delegasi
5. kekuasaan yang di serahi sepenuhnya
6. pengawasan yang wajar
7. orang yang di serahi delegasi

2.10.9 Tugas yang Perlu di Delegasikan

Taylor, (1993: 55-66) mengatakan Sepertinya sanagat meringankan beban kerja dan di beri tugas kepada bawahan mana secara potensial dapat didelegasikan kepada bawahan mana secara potensial dapat didelegasikan kepada bawahan dan mana yang tidak:

- manfaat yang didelegasikan masing-masing tugas yang termasuk dalam ketagori tugas ini perlu di perimbangkan
- pekerjaan rutin
- pekerjaan yang merupakan harus
- pekerjaan yang terlalu banyak
- hal-hal yang khusus
- pekerjaan terus menerus sama
- proyek-proyek yang menyenangkan

Tidak Boleh di Delegasikan

- Upacara
- Menentukan kebijakan
- Masalah-masalah personalia yang khusus
- Krisis
- Masalah-masalah rahasia

Berbagi Kekuasaan dan Memberi Wewenang

Delegasi berarti bahwa pemberian wewenang merupakan konsep yang paling utama, sehingga dapat membentuk staf/guru/bawahan dalam organisasi (sekolah) untuk meningkatkan kinerja. Dalam hal ini kepala sekolah telah membagi wewenang kepada bawahan dengan cara memberikan kesempatan untuk membuat kewenangan tersebut.

Pelimpahan ini sebagai motivasi jika ingin maju untuk menambah keahlian, memperluas pengalaman kerja dan diberi tanggung jawab lebih oleh atasannya.

Delegasi sebagai bentuk penegembangan kerja yang informal dapat membantu mengontrol ambisi yang berlebihan. Teori motivasional mengagap delegasi sebagai alat motivasi yang bagus karena:

1. membantu untuk memuaskan ego kebutuhan akan penghargaan (Abraham Maslow).

2. memberikan karyawan kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaan yang mereka lakukan sekarang (Feredik Herzberg)
3. merupakan wujud kepercayaan dan percaya diri, yang merupakan inti dari manejer Teori Y (Douglas McGregor)

Pilih Orang yang Tepat

Seperti kita ketahui bahwa, delegasi lebih dari sekedar memberikan tugas kepada seseorang untuk mengerjakan sesuatu. Dengan mengikuti cara pemilihan orang yang tepat dan teratur serta bijak, memilih bawahan dengan keahlian yang paling cocok dengan pekerjaannya, memilih staf atau karyawan yang sekiranya mendapatkan pengalaman yang berguna dari pekerjaan yang didelegasikan.

Untuk suatu pekerjaan yang berbobot pastikan bahwa anda mnunjukkan betapa pentingnya pekerjaan tersebut bagi organisasi. Departemen, sekolah atau instansi jangan beranggapan bahwa anda akan secara otomatis memahami atau menghargai impas jangka panjang dari pekerjaan tersebut. Hal tersebut banyak memberikan kontribusi tersembunyi seperti:

1. meningkatkan keahlian karyawan
2. melengkapi kemampuan tim
3. menunjukan sala satu area yang di targetkan untuk mengembangkan karer
4. bantulah karyawan atau staf memperoleh pengalaman sehingga siap menghadapi masaalah saat terjadi persoalan dalam pekerjaan.

Proses delegasi kekuasaan supaya dapat berjalan efektif harus memperhatikan hal sebagai berikut:

1. Dalam pemberian suatu delegasi kekuasaan atau tugas harus disertai dengan pemberian tanggung jawab.
2. Kekuasaan yang didelegasikan harus pada orang yang tepat baik dari segi kualifikasi maupun segi fisik.
3. Mendelegasikan kekuasaan pada seseorang juga harus disertai dengan pemberian motivasi.
4. Pimpinan yang mendelegasikan kekuasaannya harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi tersebut.

“Seberapa besar kesuksesan Anda bisa diukur dari seberapa kuat keinginan Anda, setinggi apa mimpi-mimpi Anda, dan bagaimana Anda memperlakukan kekecewaan dalam hidup Anda.”

Robert Kiyosaki, asal Amerika Serikat”

Dengan demikian pendelegasian kekuasaan mempunyai manfaat ganda diantaranya adalah:

- Pimpinan dapat lebih fokus pada tujuan dan pekerjaan pokok.
- Keputusan dapat dibuat dengan lebih cepat dan pada unit yang tepat.
- Inisiatif dan rasa tanggung jawab bawahan dapat dimotivasi.
- Mendidik dan mengembangkan bawahan sehingga mampu diberi beban tugas yang lebih besar dan berat lagi nantinya.

Delegasi Kekuasaan

Manajemen delegasi kekuasaan dengan mendelegasikan pengelolaan transfer ke orang lain pada tingkat lebih rendah, kewenangan manajemen formal dan tanggung jawab rutin dan operasional tetapi bukan tugas strategis.

Kekuasaan atau power berarti suatu kemampuan untuk mempengaruhi orang atau merubah orang atau situasi.

2.11 KEKUASAAN

Kekuasaan dan keagungan berada diantara kesenangan setiap orang (Russel, 1938), dimana semua kesenangan dapat berada diatas segalanya hanya melalui kekuasaan (Nietzelsche, 1929). karena kekuasaan orang menjadi koruptor, dimana kewenangan dapat menjadikan orang leluasa membuat penyimpangan (Sennet, 1980), serta dengan kekuasaan orang akan mudah membuat kerusakan dan kesalahan yang tidak menyenangkan orang lain pada umumnya (Niebuhr, 1949).

Dengan kekuasaan membuat orang memiliki wewenang untuk melakukan sesuatu didalam kelompok yang mengakui kekuasaan tersebut, baik didalam kelompok atau organisasi sosial dan politik kemasyarakatan serta kelompok usaha bisnis. Kekuasaan itu memberi seseorang legitimasi untuk bertindak, dengan alasan pengamanan kepentingan kelompok, terkadang tidak dapat dibedakan dengan manajemen modern, definisi kekuasaan ini sudah mulai dipilih secara detail dan transparan, untuk mengukur hasil sesuatu kekuasaan yang harus dipertanggung jawabkan kepada pemberi kuasa, apakah kekuasaan dipergunakan sesuai dengan maksudnya atau tidak. Pertanggung jawaban (*accountability*) yang transparan maksudnya adalah pertanggungjawaban pemegang kekuasaan supaya dapat dilegitimasi oleh khalayak masyarakat dan kelompok yang ada, apakah sudah sesuai azas manfaat (*utilities*) dan azas kepentingan public (*public welfare*). Pengertiannya bahwa pemegang kekuasaan menurut manajemen modern bukan hanya bertanggung jawab secara material, tetapi juga bertanggung jawab secara moral etika (*ethic*).

Berdasarkan teori organisasi dinyatakan, ada bentuk kekuasaan yang ada didalam suatu bentuk struktur organisasi, antara lain kekuasaan paksaan (*coersive power*),

kekuasaan imbalan (*reward power*), kekuasaan yang legitimet (*legitimate power*), kekuasaan yang direkomendasi (*reference power*), dan kekuasaan karena keahlian (*expert power*), serta kekuasaan perwakilan (*representatife power*). Selanjutnya kekuasaan dapat dilihat berdasarkan jalur hirakhi, seperti kekuasaan atas dan kebawah (*vertical power*), serta kesamping (*lateral and diagonal power*).

1. Kekuasaan Paksaan (Coersive Power)

Kekuasaan dengan paksaan pada dasarnya merupakan usaha atasan terhadap bawahannya untuk melaksanakan usaha menyelesaikan pekerjaan. Mereka akan dihukum dan dibuat frustrasi apabila tidak meyelesaikan pekerjaannya. Sebagai ilustrasi suatu karyawan perusahaan akan merasa takut dan bersalah apabila terlambat masuk bekerja, jika ketentuan aturan tentang disiplin kerja menyatakan demikian, maka setiap karyawan yang datang terlambat tidak akan dibayar uang makan dan pengganti biaya transport. Setiap kali datang bekerja, karyawan yang datang terlambat akan ketakutan apabila melihat bagian personalia berdiri di depan pencatat absen. Dengan demikian, karyawan tersebut akan berusaha hadir tepat waktu ditempat kerja, akibat paksaan oleh aturan dan disiplin tersebut. Kekuasaan paksaan ini dapat dipergunakan pada kondisi dimana karyawan belum memiliki tingkat kognisi yang memadai. Apabila kognisi karyawan semakin baik peningkatannya, maka efeksi atau perasaan sudah dapat mempertimbangkan sikap yang akan menjadi gambaran perilakunya, kondisi ini dapat dilakukan apabila ada program pendidikan dan pelatihan.

2. Kekuasaan Imbalan (Reward Power)

Kekuasaan yang terbentuk karena pemberian imbalan merupakan dasar bagi pengikut (bawahan) yang mempengaruhi kapasitas kerja mereka sesuai dengan besarnya imbalan yang diterima. Imbalan dapat membuat kepuasan bawahan untuk beberapa pemenuhan kebutuhan. Sebagai contoh, seseorang pekerja digaji sebesar lima ratus ribu rupiah untuk memproduksi 1000 unit barang, ternyata dapat dilakukan dengan baik. Kemudian pekerja tersebut dijanjikan tambahan insentif sebesar dua ratus lima puluh ribu rupiah lagi, tetapi harus dapat menambah produksi sebesar 750 unit barang lagi, dan ternyata masih dapat terselesaikan dengan baik. Pada akhirnya, pekerja dijanjikan tambahan sebesar dua ratus lima puluh ribu rupiah lagi untuk tambahan produksi barang sebesar 750 unit barang, terakhir ini masih dapat dipenuhinya, tetapi sudah dengan daya yang paling maksimal. Apabila ditotal dengan imblan sebesar satu juta rupiah dapat memproduksi 2500 unit barang, sedang apabila hanya dibayar lima ratus ribu rupiah dia hanya dapat memproduksi 1000 unit barang saja, tetapi belum dalam kondisi kapasitas yang maksimal.

Dengan demikian, kekuasaan dengan imbalan dapat mempengaruhi orang untuk mengikuti perintah atasannya, apabila dapat imbalan meningkat, maka kekuasaan yang dimiliki atasan kadarnya lebih kuat dan sangat berpengaruh sebagai akibat dimana peningkatan imbalan ini dapat membuat tingkat kepuasan meningkat untuk sementara. Pengaruh dari kekuasaan berdasarkan paksaan dan pemberian imbalan memiliki landasan berdasarkan proses yang dipengaruhinya. Maksudnya, bahwa kekuasaan tersebut dapat terbentuk apabila mempunyai tingkat kebutuhan yang dapat mempengaruhi tuntutan pekerja, sehingga pengakuan atas kekuasaan karena paksaan dan imbalan dapat terjadi. Semakin tinggi paksaan yang dilakukan, maka kuantitas dan kualitas imbalan juga akan semakin besar. Sebaliknya, apabila unsur paksaan tidak terlalu kuat, biasanya akan diikuti imbalan yang tidak terlalu menjanjikan.

3. Kekuasaan Dilegitimasi (Legitimate Power)

Seorang raja dipatuhi karena dia adalah raja, dimana dia dapat meyakinkan rakyatnya bahwa dia dikatakan untuk menjalankan perintah Tuhan, seperti Raja Mesir; karena dia percaya kepada Tuhan (Friederich, 1958). Selanjutnya; “Biarkan setiap orang menyebut dirinya telah mendapat kekuasaan, dan tidak akan mendapat kekuatan tanpa penobatan dari Tuhan” (Roma 13 ayat 1).

Falsafah-falsafah tersebut diatas menggambarkan bahwa kekuasaan harus direspons oleh pihak pengikutnya, apabila tidak ada respons dari pengikutnya, maka kekuasaan itu dikatakan hampa atau tanpa wibawa.

Seorang prajurit akan merespons posisi komandan karena pangkatnya lebih tinggi. Pada sistem tradisional, seorang pengikut akan selalu merespons pimpinannya (Peabdy, 1964).

4. Kekuasaan Referensi

Pengaruh yang didasari atas rekomendasi dari kepercayaan yang tersembunyi didalam diri seorang pemimpin besar disebut sebagai “Kharisma” (Weber, 1964). Sebagai contoh, Napoleon Bonaparte atau Joan of Arc merupakan pemimpin yang kharismatik yang diakui oleh pengikutnya serta merupakan pemberian Tuhan.

Kepemimpinan terbentuk karena bentuk kepribadian yang ditampilkannya dapat memberi gambaran pada pengikutnya tentang pemenuhan pengharapan pengikutnya. Penampilan bukan kenyataan, bahwa kekuasaan pemimpin yang kharismatik adalah hubungan dan perilaku dengan performa. Kemampuan untuk mencapai sukses, dan dapat mengatasi kelemahan dan kegagalan yang berkelanjutan adalah bukan mistik, tetapi merupakan bentuk rekomendasi dari kekuasaan yang sudah mulai memudar (Mintzberg, 1984). Kharisma dapat

membentuk penampilan yang menciptakan performa bagi seorang pemimpin di dalam mengatasi kegagalan dan kelemahan yang dimiliki.

5. Kekuasaan Keahlian (Expert Power)

Gambaran dari para manajer yang berskala internasional adalah dapat membuat strategi yang istimewa untuk mengatasi pengaruh-pengaruh yang sangat dominan terhadap setiap permasalahan. Dengan pendekatan pada pengaruh, diikuti dengan respons yang menyebabkan sangat diyakini seorang pemimpin, akan dapat diketahui apa yang akan dikatakan; seberapa besar penyebab yang mempengaruhi dibanding kemampuan yang dimiliki untuk mengetahui pengaruh itu (Albanese, 1973).

Kepercayaan dari pengikut dapat terjadi sebagai akibat dari pengaruh strategi kepemimpinan untuk menciptakan popularitas, yang kemudian menjelma menjadi kepercayaan yang sangat kuat bagi pengikutnya, serta kemampuannya untuk meyakinkan atasannya dengan keahlian kepemimpinannya. Keahlian manajer memposisikan diri dapat dilihat dari dua sisi, yaitu ketika dia dipengaruhi atasannya sendiri (top manajemen), dan ketika dia mempengaruhi bawahannya. Ketika manajer dipengaruhi atasannya langsung maka:

Pertama, apabila dia dapat bergabung dengan konsep atasan tersebut dengan mengikuti terus kemauan atasannya, dia akan menjadi sangat populer dihadapan atasan itu. Kedua, apabila manajer hanya bersikap ramah, tetapi tidak secara penuh merespons konsep atasan, dia masih populer, tetapi kepopulerannya tidak sekuat kondisi pertama tadi. Ketiga, apabila manajer mulai mengadakan posisi tawar menawar dengan atasan, dia mulai tidak populer lagi dihadapan atasannya. Keempat, apabila sikap manajer mulai tegas dengan pendiriannya, untuk menilai konsep atasan, maka dia semakin tidak populer lagi dihadapan atasannya. Terakhir, manajer bertindak dengan kewenangan penuh sesuai uraian tugas dan tanggung jawabnya (job description), didalam menilai konsep atasan, maka sikap dan penilaian atasannya terhadap manajer tersebut sudah benar-benar tidak populer lagi, disebabkan kemungkinan akan banyak perintah atasan yang tidak harus dilakukan apabila manajer menilai berdasarkan tugasnya.

a. Keahlian Menganalisis Risiko

Diilustrasikan pada pasien (orang sakit) akan lebih yakin dan percaya apabila berobat ke dokter yang telah berpengalaman (*specialist*), telah memiliki rekor penyembuhan orang sakit, dibandingkan kepada dokter yang baru dan belum banyak pengalaman. Demikian juga pengikut (bawahan), akan lebih mengakui pimpinannya apabila pimpinan itu telah banyak pengalaman dan mampu

untuk menganalisis serta memperhitungkan risiko yang mungkin terjadi, umpamanya memperkecil risiko kecelakaan kerja serta memperkecil kerugian materi bagi bawahannya.

b. Meyakinkan Pengikut (Bawahan)

Pemimpin yang mampu meyakinkan pengikutnya (bawahan) secara rasional akan dapat menjelaskan bagaimana aktivitas harus dilakukan dengan suatu performa maksimal yang harus dimiliki. Pengikut akan mematuhi atasan apabila pengikut diberi pengertian serta alasan mengapa didalam pelaksanaan sesuatu tugas dibutuhkan suatu kesepakatan didalam menentukan sasaran dan tujuan dari kelompoknya.

6. Kekuasaan Perwakilan (*Representative Power*)

Kekuasaan perwakilan (*representative power*) merupakan kekuasaan yang diperoleh karena pemegang kekuasaan tersebut dipercaya kelompok sebagai delegasi untuk menyelesaikan tuntutan dan harapan pengikutnya. Pendelegasian kekuasaan pimpinan kelompok dimungkinkan sepanjang bawahan mengetahui batas kemampuan pimpinan yang dilegitimasi. Sebaliknya, apabila bawahan sudah mengetahui kemampuan dari pimpinan itu tidak layak untuk menerima delegasi kekuasaan, maka kelompok atau pengikut akan menarik kepercayaan dan tidak lagi mengakui kekuasaan pemimpin tersebut.

2.12 KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Mereka yang beranggapan bahwa karyawan yang harus memiliki komunikasi yang baik adalah mereka yang bekerja di bidang *entertainment*, sekretaris, *marketing*, *public relation* atau *customer service* yang mana pekerjaannya memang selalu bertemu dengan klien, tamu atau konsumen setiap hari. Benarkah hal tersebut diatas bahwa hanya mereka yang harus memiliki kemampuan komunikasi yang baik? Tentu saja tidak. Semua orang, semua karyawan, semua jajaran dan jabatan dalam setiap bidang kerja di sebuah perusahaan semuanya wajib memiliki kemampuan komunikasi yang baik.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan. Komunikasi ini terjadi karena terdapat sebuah struktur dalam organisasi. Tujuannya untuk meningkatkan kinerja SDM dalam organisasi. Biasanya terjadi proses pertukaran informasi diantara batang struktur organisasi. Kualitas komunikasi ditentukan dari frekuensi dan intensitasnya. Akan selalu ada konflik dan atau hal yang dianggap tidak sesuai dalam sebuah organisasi.

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009:122) "komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi

atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Berdasarkan pengertian di atas dapat diketahui bahwa komunikasi internal merupakan penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan berhasil dengan baik apabila timbul saling pengertian. Komunikasi yang baik dimaksudkan jalinan pengertian antara pihak yang satu ke pihak yang lain, sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan dilaksanakan. Tanpa adanya komunikasi yang baik pekerjaan akan menjadi simpang siur dan kacau sehingga tujuan organisasi kemungkinan besar tidak akan tercapai. Jadi dengan komunikasi maka seseorang akan menerima berita dan informasi sesuai dengan apa yang ada dalam pikiran atau perasaan sehingga orang lain dapat mengerti.

Kesuksesan suatu perusahaan dilihat dari peningkatan produktivitas kerja karyawan di perusahaan tersebut. Produktivitas merupakan jumlah hasil yang dihasilkan setiap pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Peningkatan produktivitas dipengaruhi dari cara kerja karyawan di perusahaan tersebut. Peningkatan produktivitas disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya adalah: mempunyai tingkat kehadiran yang baik, selalu menyukai pekerjaan yang diberikan. Melakukan pekerjaan sesuai dengan bagiannya, memahami pekerjaannya dengan baik, dan lain-lain.

Menurut Effendy (2009:122) "komunikasi internal ditunjang oleh dua komunikasi, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal". Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut:

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan, dan lain-lain kepada pimpinan. Atasan dan bawahan berkomunikasi sesuai dengan keinginan mereka (perilaku komunikasi yang diantisipasi), misalnya menanyakan pertanyaan yang relevan, mendiskusikan maksud seseorang secara terbuka, jujur, merupakan perilaku komunikatif yang diharapkan oleh atasan atau bawahan, dari dirinya sendiri atau dari orang lain.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting karena jika hanya dilakukan satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, maka laporan, tanggapan, atau saran dari karyawan bisa terjadi salah paham sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan tidak dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan pengertian komunikasi vertikal, di atas maka komunikasi internal terdiri dari dua arah yaitu:

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi diprakarsai oleh manajemen organisasi tingkat atas dan kemudian ke bawah melewati rantai perintah. Komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih. Kegunaan dari komunikasi ini memberikan penetapan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.

Flippo (dalam Mangkunegara 2008:152) Mengemukakan komunikasi yang digunakan atasan kepada bawahan adalah “perintah berantai, buletin dinding dan poster, majalah perusahaan, surat kepada pegawai, buku pedoman pegawai, rak informasi, sistem pegeras suara, laporan tahunan, pertemuan kelompok atau bagian.”

2. Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas proses penyampaian gagasan, perasaan dan pandangan pegawai tingkat bawah kepada atasannya dalam organisasi. Ironisnya, meskipun dianggap penting, komunikasi ke atas tidak selalu dianjurkan oleh manajemen. Salah satu alasannya adalah karena suara yang didengar atasan dari bawahannya tidak selalu menyenangkan atau menyanjung atasan.

Komunikasi ke atas lebih jarang terjadi jika ada hambatan psikologis antara atasan dan bawahan. Menurut Gemmil (dalam Tubbs 1996:183) menyatakan tiga hambatan psikologis utama yang mempengaruhi komunikasi ke atas yaitu:

1. Jika bawahan percaya bahwa pengungkapan perasaan, opini, atau kesukaran mengakibatkan atasan menutup atau menghindarkan pencapaian tujuan pribadinya, bawahan akan menyembunyikan atau membelokkannya.
2. Semakin sering atasan memberi ganjaran atas pengungkapan perasaan, opini, dan kesulitan oleh bawahan, semakin besar keinginan bawahan mengungkapkannya.
3. Semakin sering atasan mau mengungkapkan perasaan, opini, dan kesukaran kepada bawahannya dan atasannya, semakin besar pula kemungkinan keterbukaan dari pihak bawahan.

Hambatan psikologis di atas dapat diatasi dengan cara mengetahui keterampilan dalam menyampaikan pesan secara efektif. Sebagaimana menurut Johnson (dalam Supratiknya 2006:35) yaitu:

1. Kita harus mengusahakan agar pesan-pesan yang kita kirimkan mudah dipahami
2. Sebagai pengirim pesan, kita harus memiliki kredibilitas dimata penerima
3. Kita harus berusaha mendapatkan umpan balik secara optimal tentang pengaruh pesan kita dalam diri penerima.

Filippo (dalam Mangkunegara 2008:152) mengemukakan saluran komunikasi bawahan terhadap atasan adalah sebagai berikut:

1. Kontak secara tatap muka
2. Pertemuan kelompok pengawasan
3. Pertemuan dengan pemimpin (*top mangement*) secara priodik
4. Program *Speak up* dimana pegawai diberikan nomor telepon untuk memanggil
5. Kotak keluhan tanpa nama
6. Pertemuan pegawai dengan pemegang saham setiap tahun
7. Menggunakan prosedur pengaduan
8. Kuesioner mengenai moral
9. Wawancara
10. Kebijakan secara terbuka
11. Perserikatan buruh atau PBSI
12. Program penyuluhan pegawai

b. Komunikasi horizontal atau lateral

Komunikasi horizontal yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau pada waktu pulang kerja. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar, dan yang didesas-desuskan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

Goldhaber (dalam Tubbs 1996:186) mengemukakan empat fungsi komunikasi horizontal dalam satu organisasi, yaitu:

1. Koordinasi petugas; para kepala departemen bertemu setiap bulan untuk mendiskusikan kontribusi tiap-tiap departemen terhadap tujuan sistem.
2. Penyelesaian masalah; anggota sebuah departemen berkumpul mendiskusikan bagaimana menangani minimalisasi anggaran, mereka dapat menerapkan tehnik brainstorming

3. Berbagi informasi; anggota satu departemen bertemu dengan anggota departemen lain untuk menginformasikan data baru.
4. Penyelesaian konflik; anggota sebuah departemen rapat untuk mendiskusikan konflik dalam atau antar departemen.

2.12.1 Pengelolaan Komunikasi

Cara menangani atau mengelola komunikasi internal dan membuat pesan-pesan yang bersifat rutin didalam sebuah organisasi:

1. Mengurangi jumlah pesan.
2. Komunikasi yang dilakukan jangan terlalu sering dan jangan pula jarang.
3. Manajer perlu menentukan skala prioritas pesan.
4. Instruksi yang jelas. Manajer mempunyai tanggung jawab khusus untuk membuat setiap orang dalam organisasi tahu apa yang harus dilakukan. Komunikator dalam organisasi sudah seharusnya memahami kebutuhan dan tujuan organisasi secara keseluruhan.
5. Mendelegasikan tanggung jawab. Tujuan organisasi bisa tercapai bila manajer mempunyai kepercayaan bahwa orang lain dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepada mereka. Manajer harus bisa mendelegasikan pekerjaan.
6. Melatih petugas. Komunikator yang baik akan selalu melakukan latihan-latihan yang teratur dan terencana dengan baik. Organisasi dianjurkan untuk memberikan pelatihan bagi komunikator. Komunikator perlu meningkatkan dan memperlancar kemampuan berbahasa dan ketrampilan presentasinya.

Hanya dengan komunikasi yang baik maka semua pekerjaan, semua hubungan, tanggung jawab baik dalam pekerjaan, hubungan antar karyawan, hubungan antar bawahan kepada atasan, hubungan antara klien juga konsumen bisa berjalan seimbang, dinamis dan baik. Tanpa komunikasi yang baik pasti dunia kerja dapat berantakan karena akan mudah terjadi salah paham, salah pekerjaan dan tanggung jawab yang akan diselesaikan. Memiliki kemampuan komunikasi yang baik harus memerlukan proses panjang, tidak dalam waktu singkat tetapi semuanya pasti bisa dicapai selama perusahaan dan individu itu sendiri memiliki niat untuk terus berlatih.

Pelatihan Komunikasi ini sangat penting sehingga bisa menjalankan roda pekerjaan dengan baik tanpa ada kesalahpahaman antara satu dan yang lainnya. Untuk mencapai tujuan akhir dalam training tersebut maka biasanya pembicara atau trainer akan menggunakan beberapa metode training dalam menyampaikan materi training sebagai berikut:

- Tujuan komunikasi
- Proses komunikasi yang efektif
- Cara memilih topik yang baik dan benar
- Metode Presentasi
- Strategi penelitian dan analisis audiens
- Cara bicara terstruktur dan hal-hal yang mendukung terjadinya komunikasi efektif
- Cara penyampaian komunikasi dan praktek yang baik
- Cara menggunakan metode visual dan peralatan computer untuk menunjang komunikasi

Karena komunikasi efektif adalah sebuah pelatihan umum maka semua karyawan dari berbagai bidang pekerjaan bisa mengikuti training ini dengan baik tanpa terkecuali.

Metode Pelatihan tersebut antara lain adalah: konsultasi antara individu dengan trainer; konsultasi per kelompok, diskusi kelompok besar, diskusi personal, studi kasus, tutorial atau materi, didukung dengan penampilan video, rekaman, film, lagu atau cuplikan klip yang mendukung materi dan tema pelatihan saat itu sehingga peserta akan semakin mudah dalam menangkap materi yang disampaikan oleh trainer.

Ada banyak pilihan materi yang biasanya akan dimasukkan ke dalam pelatihan komunikasi efektif oleh setiap trainer. Anda bisa menggunakan semua materi tersebut atau menyaring lagi dan memasukkan atau menambahkan materi yang sesuai dengan kebudayaan kerja di perusahaan Anda.

Lama waktu **pelatihan SDM** juga bisadisesuaikan dengan kebutuhan perusahaan, misalnya karena peserta banyak maka pelatihan dibagi menjadi beberapa sesi dan tanggal yang berbeda. Ada banyak hal yang akan di dapatkan oleh karyawan setelah mereka mengikuti *pelatihan komunikasi efektif* yang akan sangat berdampak pada dunia kerja dimana pun berada. Hal-hal yang positif yang bisa didapatkan setelah mengikuti training komunikasi yang pastinya akan semakin berdampak baik bagi kehidupannya.

Saat berkomunikasi tentu membutuhkan rasa percaya diri yang tinggi sehingga anda bisa berbicara dengan lancar baik di depan banyak orang, di hadapan kolega penting atau antar sesama karyawan. Tanpa rasa percaya diri maka anda tidak akan bisa menyampaikan apa yang ada dipikiran dan hati anda dengan lugas, lancar dan jelas dan ini tentu saja sangat menghambat. Setelah Anda mengikuti training komunikasi diharapkan hal ini bisa didapatkan.

- Mampu mempengaruhi orang. Dalam dunia marketing adalah hal yang sangat penting untuk bisa mempengaruhi orang lain sehingga orang tertarik untuk membeli, menggunakan produk atau jasa anda sehingga bisa mencapai target dengan baik yang telah ditetapkan oleh perusahaan sesuai jabatan .

- Dapat memberikan kesan pertama yang menarik dengan berkomunikasi lancar bahkan pada orang yang baru ditemui sekalipun, bisa mendapatkan rasa respek dan decak kagum.
- Motivasi untuk terus bekerja dengan baik akan didapatkan karena berbicara dengan baik dalam berbagai macam topik dengan bawahan, atasan sehingga melancarkan hubungan kerja dan bisa mendapatkan apresiasi yang baik dari kantor.
- Bicara didepan banyak orang tentu tidak akan menjadi kendala lagi karena telah mengetahui bagaimana menata strategi dan menarik minat banyak orang dengan topik yang dipilih.

Karena komunikasi adalah hal yang sangat vital dalam dunia kerja tidak ada salahnya jika selalu berusaha memenuhi kebutuhan karyawan yang bekerja di perusahaan, sehingga secara tidak langsung dapat membuat mereka menjadi pribadi berkualitas yang akan meningkatkan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan .

Tujuan Komunikasi yaitu untuk memberikan perintah, laporan, informasi, ide, saran, berita dan menjalin hubungan dari seorang komunikator kepada penerimanya. Manusia didalam kehidupan harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan dapat mencapai cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing-masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan.

Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi tersebut. Berdasarkan sifat komunikasi dan jumlah komunikasi menurut Onong Uchyana Effendi, dalam bukunya “Dimensi-Dimensi Komunikasi” hal. 50, komunikasi dapat digolongkan ke dalam tiga kategori:

1. Komunikasi antar pribadi

Komunikasi ini penerapannya antara pribadi/individu dalam usaha menyampaikan informasi yang dimaksudkan untuk mencapai kesamaan pengertian, sehingga dengan demikian dapat tercapai keinginan bersama.

2. Komunikasi kelompok

Pada prinsipnya dalam melakukan suatu komunikasi yang ditekankan adalah faktor kelompok, sehingga komunikasi menjadi lebih luas. Dalam usaha menyampaikan informasi, komunikasi dalam kelompok tidak seperti komunikasi antar pribadi.

3. Komunikasi massa

Komunikasi massa dilakukan dengan melalui alat, yaitu media massa yang meliputi cetak dan elektronik.

Dalam melakukan komunikasi organisasi, Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Human Communication* menguraikan adanya 3 (tiga) model dalam komunikasi:

1. Model komunikasi linier (*one-way communication*), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.
2. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi feedback atau umpan balik. Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
3. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Mengenai organisasi, salah satu defenisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari batasan tersebut dapat digambarkan bahwa dalam suatu organisasi mensyaratkan:

1. Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staff pimpinan dan karyawan.
2. Adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah diuraikan, maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Sebagaimana telah disebut terdahulu, bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

1. *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tatanan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
 - a) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
 - b) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationnale*)
 - c) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
 - d) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
 - a) Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
 - b) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
 - c) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
 - d) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang diri sendiri maupun pekerjaannya.
3. *Horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:
 - a) Memperbaiki koordinasi tugas
 - b) Upaya pemecahan masalah
 - c) Saling berbagi informasi
 - d) Upaya pemecahan konflik
 - e) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

2.12.2 Proses Komunikasi

Pada tataran teoritis, paling tidak kita mengenal atau memahami komunikasi dari dua perspektif, yaitu:

1. Perspektif Kognitif. Komunikasi menurut Colin Cherry, yang mewakili perspektif kognitif adalah penggunaan lambang-lambang (symbols) untuk mencapai kesamaan makna atau berbagi informasi tentang satu objek atau kejadian. Informasi adalah sesuatu (fakta, opini, gagasan) dari satu partisipan kepada partisipan lain melalui penggunaan kata-kata atau lambang lainnya. Jika pesan yang disampaikan diterima secara akurat, receiver akan memiliki informasi yang sama seperti yang dimiliki sender, oleh karena itu tindak komunikasi telah terjadi.
2. Perspektif Perilaku. Menurut BF. Skinner dari perspektif perilaku memandang komunikasi sebagai perilaku verbal atau simbolik di mana sender berusaha mendapatkan satu efek yang dikehendaknya pada receiver. Masih dalam perspektif perilaku, FEX Dance menegaskan bahwa komunikasi adalah adanya satu respons melalui lambang-lambang verbal di mana simbol verbal tersebut bertindak sebagai stimuli untuk memperoleh respons. Kedua pengertian komunikasi yang disebut terakhir, mengacu pada hubungan stimulus respons antara sender dan receiver.

Setelah kita memahami pengertian komunikasi dari dua perspektif yang berbeda, kita mencoba melihat proses komunikasi dalam suatu organisasi. Menurut Jerry W. Koehler dan kawan-kawan, bagi suatu organisasi, perspektif perilaku dipandang lebih praktis karena komunikasi dalam organisasi bertujuan untuk mempengaruhi penerima (*receiver*). Satu respons khusus diharapkan oleh pengirim pesan (*sender*) dari setiap pesan yang disampaikannya. Ketika satu pesan mempunyai efek yang dikehendaki, bukan suatu persoalan apakah informasi yang disampaikan tersebut merupakan tindak berbagi informasi atau tidak.

Selanjutnya kita mencoba memahami proses komunikasi antarmanusia yang disajikan dalam suatu model berikut:

Proses komunikasi diawali oleh sumber (*source*) baik individu atau kelompok yang berusaha berkomunikasi dengan individu atau kelompok lain, sebagai berikut:

1. Langkah pertama yang dilakukan sumber adalah *ideation* yaitu penciptaan satu gagasan atau pemilihan seperangkat informasi untuk dikomunikasikan. Ideation ini merupakan landasan bagi suatu pesan yang akan disampaikan.
2. Langkah kedua dalam penciptaan suatu pesan adalah *encoding*, yaitu sumber menerjemahkan informasi atau gagasan dalam wujud kata-kata, tanda-tanda atau lambang-lambang yang disengaja untuk menyampaikan informasi dan diharapkan mempunyai efek terhadap orang lain. Pesan atau *message* adalah alat-alat dimana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, bahasa tulisan

ataupun perilaku nonverbal seperti bahasa isyarat, ekspresi wajah atau gambar-gambar.

3. Langkah ketiga dalam proses komunikasi adalah penyampaian pesan yang telah disandi (*encode*). Sumber menyampaikan pesan kepada penerima dengan cara berbicara, menulis, menggambar ataupun melalui suatu tindakan tertentu. Pada langkah ketiga ini, kita mengenal istilah *channel* atau saluran, yaitu alat-alat untuk menyampaikan suatu pesan. Saluran untuk komunikasi lisan adalah komunikasi tatap muka, radio dan telepon. Sedangkan saluran untuk komunikasi tertulis meliputi setiap materi yang tertulis ataupun sebuah media yang dapat mereproduksi kata-kata tertulis seperti: televisi, kaset, video atau OHP (*overheadprojector*). Sumber berusaha untuk membebaskan saluran komunikasi dari gangguan ataupun hambatan, sehingga pesan dapat sampai kepada penerima seperti yang dikehendaki.
4. Langkah keempat, perhatian dialihkan kepada penerima pesan. Jika pesan itu bersifat lisan, maka penerima perlu menjadi seorang pendengar yang baik, karena jika penerima tidak mendengar, pesan tersebut akan hilang. Dalam proses ini, penerima melakukan *decoding*, yaitu memberikan penafsiran interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya. Pemahaman (*understanding*) merupakan kunci untuk melakukan *decoding* dan hanya terjadi dalam pikiran penerima. Akhirnya penerima yang akan menentukan bagaimana memahami suatu pesan dan bagaimana pula memberikan respons terhadap pesan tersebut.
5. Proses terakhir dalam proses komunikasi adalah *feedback* atau umpan balik yang memungkinkan sumber mempertimbangkan kembali pesan yang telah disampaikannya kepada penerima. Respons atau umpan balik dari penerima terhadap pesan yang disampaikan sumber dapat berwujud kata-kata ataupun tindakan tertentu. Penerima bisa mengabaikan pesan tersebut ataupun menyimpannya. Umpan balik inilah yang dapat dijadikan landasan untuk mengevaluasi efektivitas komunikasi.

2.12.3 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi

dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti, informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

1. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintahnya dapat dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
 - a. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
 - b. Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
 - c. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
 - d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
2. Berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.
3. Fungsi Persuasif
Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi pada bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
4. Fungsi Integratif
Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, buletin*) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran

komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

2.12.4 Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi (*communication style*) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of intexpersonal behaviors that are used in a given situation*). Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Gaya Komunikasi yang akan kita pelajari adalah sbb:

1. *The Controlling style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa, mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*.

Pihak-pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan serta pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau *feedback* tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama tetapi lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. *The controlling style of communication* ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif.

Pada umumnya dalam bentuk kritik, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.



2. *The Equalitarian style*

Aspek penting dari gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan. The equalitarian style of communication ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan atau pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. The equalitarian style ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindakan *share*/berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3. *The Structuring style*

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada penerima (*receiver*) untuk mempengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

Stogdill dan Coons dari The Bureau of Business Research of Ohio State University, menemukan dimensi dari kepemimpinan yang efektif, yang mereka beri nama Struktur Inisiasi atau Initiating Structure. Stogdill dan Coons menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

“Tidak ada rahasia untuk sukses.

Ini adalah hasil sebuah persiapan, kerja keras, dan belajar dari kesalahan.”

Colin Powel, mantan Menteri Luar Negeri Amerika Serikat”



4. *The Dynamic style*

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). The dynamic style of communication ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (*salesmen atau saleswomen*).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5. *The Relinquishing style*

Gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat atau gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebankannya.

6. *The Withdrawal style*

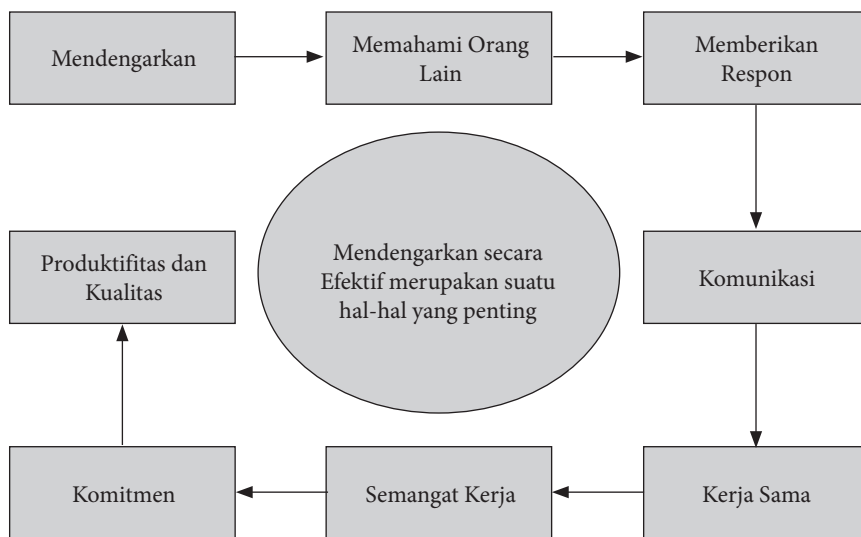
Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: "Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini". Pernyataan tersebut bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya: structuring, dynamic dan relinquishing dapat digunakan secara strategis untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Dan dua gaya komunikasi terakhir: controlling dan withdrawal mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat.

2.13 HEARING DAN LISTENING

Sebelum kita membahas mengenai *hearing* dan *listening*, ada baiknya jika kita mengetahui mengapa banyak orang berpendapat bahwa kemampuan mendengarkan dapat menunjang peningkatan produktifitas di lingkungan kerja. Pada diagram 4. dapat dilihat mengapa mendengarkan penting. Dengan mendengarkan kita diharapkan dapat memahami orang lain dengan lebih baik sehingga kita dapat memberikan respon atau tanggapan dengan tepat. Hal tersebut membantu terciptanya komunikasi yang baik, dimana komunikasi yang baik adalah salah satu syarat agar tercipta kerja sama tim yang baik. Kerja tim yang baik menumbuhkan semangat kerja serta komitmen dari para anggota tim. Hal tersebut dapat meningkatkan produktifitas serta kualitas dalam bekerja.



Mengapa kita harus mendengarkan?

Hearing dan *listening* merupakan kata dalam bahasa Inggris yang berarti mendengarkan. Tetapi bila kita lihat lebih jauh, kedua kata tersebut memiliki makna yang berbeda. *Hearing* merupakan proses sensori fisik dimana bunyi diterima dan kemudian dikirimkan menuju ke otak. Sedangkan *listening* adalah prosedur fisiologis yang bersifat lebih kompleks, yang melibatkan interpretasi dan pemahaman.

Dari definisi diatas, terlihat bahwa kemampuan yang dibutuhkan oleh seorang pemimpin adalah kemampuan *listening*. *Listening* yang dimaksud disini adalah *active listening*, yaitu kemampuan untuk mendengarkan dan mengetahui atau memahami makna yang tersirat didalamnya.

Dalam proses memahami apa yang terkandung dari sebuah pembicaraan, kita perlu melakukan klarifikasi dan memberikan umpan balik (*feedback*). Untuk melakukan klarifikasi kita perlu mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan pemahaman yang sama mengenai isi pembicaraan, dan juga untuk mendapatkan informasi serta latar belakang yang utuh mengenai suatu informasi.

Feedback dilakukan dengan tujuan untuk mengecek apakah persepsi yang dimiliki sama. Dalam memberikan umpan balik ada tiga hal yang perlu diperhatikan, yaitu: segera, jujur dan suportif. Segera artinya langsung setelah anda memahami, jujur artinya reaksi yang diberikan apa adanya atau sesungguhnya, tetapi juga harus bersifat mendukung atau membangun. Umpan balik atau *feedback* dapat dikategorikan kedalam 4 kategori, yaitu:

1. Diam

Diam berarti tidak memberikan respon apapun. Diam bertujuan untuk mempertahankan status quo atau netral. Dampak yang mungkin timbul adalah kepercayaan dari staff akan berkurang, produktifitas mungkin akan berkurang, dan biasanya akan berpengaruh negatif pada saat penilaian.

2. Kritik

Kritik timbul karena adanya tingkah laku atau hasil yang tidak sesuai dengan standar/target yang ditentukan oleh perusahaan maupun anda sebagai pemimpin. Kritik memiliki tujuan untuk menghentikan dan mengubah tingkah laku atau hasil yang tidak diinginkan. Kritik memiliki sifat yang cenderung negatif bila diberikan pada waktu dan tempat yang salah. Staff yang menerima kritikan biasanya akan menghasilkan alasan atau menyalahkan orang lain, cenderung menghilangkan perilaku lain yang terkait, menurunkan percaya diri, lari dan menghindar, serta dapat melukai hubungan antara anda dan staff anda.

3. Nasihat

Nasihat bertujuan untuk mengidentifikasi perilaku atau hasil yang sangat dihargai dan memberikan masukan secara rinci agar hasilnya dapat lebih baik lagi. Nasihat memiliki sifat yang positif atau membangun. Dengan nasihat, staff cenderung akan meningkatkan kepercayaan, hubungan, dan kinerja.

4. Penguatan

Penguatan memiliki tujuan untuk mengidentifikasi perilaku atau hasil yang diharapkan, memenuhi atau melebihi standart, dengan harapan hal tersebut akan terus menetap atau berkembang dengan lebih baik. Penguatan dapat meningkatkan motivasi staff dalam mencapai atau melebihi standart yang telah diterapkan.

2.14 FAKTOR INDIVIDU DALAM KELOMPOK

Menganalisis perilaku organisasional dalam tingkatan individu:

- Organisasi merupakan kumpulan individu.
- Setiap individu memiliki kebutuhan, minat, persepsi, sikap, nilai, kepribadian, dan berbagai hal lain yang berbeda.
- Perbedaan ditingkat individu mempengaruhi organisasi.

Tujuan

- Kemampuan memprediksi perilaku orang lain memberikan kesempatan untuk membangun komunikasi yang baik, efektif, dan efisien sehingga mampu berpikir, bersikap, dan bertindak tepat dalam berkomunikasi.
- Menjelaskan berbagai peristiwa yang terjadi di dalam organisasi.
- Kemampuan prediksi dan eksplanasi akan membantu pemimpin dalam menjalankan peran mengendalikan individu, kelompok, bahkan organisasi dalam mencapai tujuan bersama.

Aspek Manusia dalam Organisasi

Memahami perilaku individu akan membantu dalam memahami perilaku organisasi karena pada dasarnya manusia itu *homo homini socius*. Manusia tidak bisa lepas dari organisasi, manusia merupakan komponen vital dalam keberadaan dan dinamika sebuah organisasi. Memahami perilaku manusia membutuhkan kerjasama berbagai disiplin keilmuan.

Asumsi Dasar untuk Memahami Manusia

- Perbedaan individu.
- Orang seutuhnya.
- Perilaku yang termotivasi.
- Martabat/nilai manusia.

Adapun penjelasan perbedaan individu sebagai berikut: Perbedaan perilaku individual dapat disebabkan oleh sejumlah faktor penting, yaitu: persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar.

Empat asumsi yang penting menurut Gibson, dkk (1982, 1989) tentang perilaku Individu:

- Perilaku timbul karena ada stimulus/penyebab.
- Perilaku diarahkan kepada tujuan.
- Perilaku yang terarah pada tujuan dapat terganggu oleh frustrasi, konflik, dan kecemasan.
- Perilaku timbul karena adanya motivasi.

Perilaku Termotivasi berhubungan dengan:

- Arah perilaku
- Kekuatan respons, yaitu usaha karyawan setelah memilih mengikuti tindakan tertentu.

Ketahanan perilaku, atau berapa lama orang dapat terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Penyebab motivasi dapat terkait:

- Kebutuhan
- Kekuatan menjawab pilihan tertentu
- Adanya usaha untuk memuaskan keinginan yang terdorong oleh nafsu atau logika.

Asumsi Dasar untuk Memahami Sesama Individu

Untuk dapat memahami perilaku individu, kita perlu memahami karakteristik yang melekat pada individu tersebut. Karakteristik yang dimaksud terkait dengan: ciri-ciri biografis, kepribadian, persepsi dan sikap. Ciri-ciri biografis: umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah tanggungan, masa kerja.

Kepribadian

Ada 3 pendekatan dalam upaya untuk memahami terjadinya perilaku manusia. Ketiga pendekatan tersebut adalah: pendekatan kognitif, pendekatan kepuasan, dan pendekatan psikoanalisis.

Lebih lanjut, pemahaman atas kepribadian dapat dilihat melalui sejumlah teori, seperti teori psikoanalisis, teori pemenuhan kebutuhan Maslow, teori konsistensi, teori 2 faktor, dan teori prestasi dari McClland.

Pembentukan Sikap dan Perilaku

Sebagaimana telah disampaikan sebelumnya, ada 3 pendekatan yang dapat diaplikasi dalam menelaah proses pembentukan sikap dan perilaku, yaitu:

- Pendekatan kognitif sebagaimana yang dibahas oleh Littlejohn (1992) yang menganalisa mengenai stimulus dan respon.

- Pendekatan kepuasan. Pendekatan ini memfokuskan perhatian pada faktor-faktor pada diri seseorang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilakunya. Ada sejumlah teori yang terkait dengan pendekatan ini, yaitu: teori hierarki kebutuhan, teori dua faktor, dan teori prestasi.
- Pendekatan psikoanalisis yang mengaitkan kita dengan pemikiran Sigmund Freud terkait dengan ide, ego, dan super ego.

Kepribadian

Kepribadian merupakan suatu keseluruhan yang terorganisasi. Kepribadian terlihat terorganisasi dalam pola-pola, yang hingga tingkat tertentu dapat diobservasi dan diukur. Walaupun kepribadian memiliki landasan biologikal, pengembangan spesifiknya merupakan sebuah produk dari lingkungan sosial dan kultural. Kepemimpinan memiliki aspek-aspek superfisial. Kepribadian mencakup ciri-ciri umum, maupun ciri unik. kepribadian seorang individu, merupakan suatu kelompok ciri-ciri yang relatif stabil, tendensi-tendensi, dan tempramen-tempramen yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang diwarisi, dan oleh faktor-faktor sosial, kultural, dan lingkungan.

2.15 PENDEKATAN TEORITIKAL DALAM MEMAHAMI KEPRIBADIAN

Pendekatan Sifat

Teori ini menyediakan sebuah katalog yang melukiskan sang individu. Katalog itu dapat berdasarkan ciri fisik atau psikologikal seseorang.

Pendekatan Psikodinamik

Pendekatan ini sama dengan pendekatan psikoanalisis. Teori-teori psikodinamik mengintegrasikan ciri-ciri manusia dan menerangkan sifat dinamik pengembangan kepribadian.

Pendekatan Humanistik

Teori humanistik menitikberatkan person, dan pentingnya aktualisasi diri bagi kepribadian.

Modifikasi Perilaku

Perilaku individu dapat dimodifikasi. Langkah modifikasi yang dapat dikembangkan:

- Antecedents, yaitu apa yang melatarbelakangi perilaku individu?
- Behavior, yaitu apa yang individu lakukan/katakan?
- Consequences, yaitu apa yang terjadi setelah tindakan tersebut.

Kontribusi

- apa yang dapat diberikan oleh individu bagi organisasi atau perusahaan
- kompensasi
- apa yang dapat diberikan oleh organisasi atau perusahaan bagi individu

Kontrak Psikologis (Psychological Contract)

- suatu kesepakatan tidak tertulis yang muncul ketika seseorang bergabung dengan sebuah organisasi atau ketika tenaga kerja bergabung dalam sebuah perusahaan
 - Kesesuaian Tenaga Kerja yang dibutuhkan Perusahaan (Personal Job Fit)
 - Keragaman Individu dalam Organisasi (Individual Differences in Organization)
 - Perilaku Individu dan Sikap Berorganisasi
 - Persepsi Selektif
- proses penyeleksian informasi mengenai sesuatu dimana sesuatu tersebut mengalami berbagai kontradiksi dan ketidaksesuaian dari persepsi awal yang kita yakini

Stereotip

Proses pelabelan terhadap seseorang berdasarkan suatu kejadian tertentu yang dialami atau dilakukan oleh seseorang tersebut

Faktor-faktor Penyebab Stres

- tuntutan pekerjaan (task demands)
- tuntutan fisik (physical demands)
- tuntutan peran atau fungsi (role demands)
- tuntutan interpersonal (interpersonal demands)

Pengendalian Stres

- olahraga yang teratur
- relaksasi
- manajemen waktu
- merubah suasana atau lingkungan pekerjaan
- support group
- Kreativitas Individu dalam Organisasi
- Faktor Pendorong Kreativitas Individu
 - pengalaman individu dengan kreatifitas
 - perlakuan terhadap individu
 - kemampuan kognitif dari individu

- Tahapan Membangun Kreativitas
 - tahap persiapan (preparation)
 - tahap inkubasi (incubation)
 - tahap penemuan ide atau gagasan (insight)
 - tahap pengujian (verification).

Perilaku para anggota kelompok dalam organisasi

1. Anggota kelompok mempunyai motivasi untuk bergabung
2. Unit terpadu oleh orang-orang yang saling berinteraksi
3. Memberikan sumbangan (waktu & tenaga) yang berbeda-beda
4. Mencapai kesepakatan & mempunyai perbedaan pendapat lewat macam-macam interaksi.

Pentingnya Dinamika Kelompok

Dinamika Kelompok: metode & proses yang bertujuan meningkatkan nilai kerja sama kelompok yang dilandasi pada prinsip-prinsip:

1. Gestalt psychology (keseluruhan lebih besar dari penjumlahan bagian-bagiannya).
2. Nilai kerjasama kelompok bergantung pada interaksi dan perilaku para anggotanya.

Dari kedua prinsip tersebut dapat diketahui:

1. Hubungan saling tergantung & saling menunjang antara seluruh jajaran kelompok (antar karyawan, karyawan & pimpinan)
2. Pengambilan keputusan & penggunaannya & pengawasan untuk semua anggota kelompok
3. Interaksi & perilaku dengan tujuan agar tujuan kelompok dapat tercapai

Tujuan Kelompok

1. Mempertahankan kelompok agar tetap utuh, terpadu, berfungsi dengan baik
2. Mempertahankan kelompok agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Peranan Fungsional bagi Anggota Kelompok

1. Peranan tugas
2. Peranan Pemeliharaan
3. Peranan Mengganggu

Budaya Kelompok dalam Bentuk

1. Norma
2. Nilai
3. Keyakinan

Akibat dari Budaya Kelompok

1. Menerima nilai2 kelompok yg baru bagi anggota
2. Mencoba mengubah nilai2 tsb
3. Berusaha meninggalkan kelompok tsb.

Proses Pengembangan Kelompok

1. Saling menerima
2. Saling berkomunikasi & mengambil keputusan
3. Motivasi & produktivitas
4. Pengendalian dan Organisasi

Jenis Interaksi yang Efektif dalam Kelompok

1. Rapat (meeting)
2. Pembangunan tim (team building)

Ciri Kelompok yang Berkembang

1. Struktur kelompok/organisasi
2. Peranan
3. Hierarki
4. Norma-norma
5. Kepemimpinan
6. Kesatupaduan dan kepuasan

Alat untuk memelihara agar kelompok utuh, terpadu & dinamis

1. Sasaran jelas & ditetapkan bersama
2. Kejelasan pembagian fungsi & peranan
3. Komunikasi yg terbuka, dipahami & efektif
4. Kepemimpinan yg mampu melaksanakan tugas & fungsi kepemimpinan
5. Norma & pertumbuhan kelompok
6. Pengambilan keputusan yg disepakati bersama.

Dinamika Kelompok

Dinamika: "Kekuatan atau gerak yg timbul sendiri. Kelompok: Sekumpulan individu yg saling berinteraksi. Dinamika kelompok: Kekuatan yg ada dalam kelompok. Arti Kelompok dalam berbagai sudut pandang.

Persepsi: Kelompok: sejumlah orang yg melakukan interaksi dengan orang lain dalam suatu rangkaian pertemuan tatap muka.

Segi Organisasi: Kelompok: suatu sistem yg terorganisasi yg terdiri atas dua orang atau lebih yg saling berhubungan sedemikian rupa sehingga sistem tersebut melakukan fungsi tertentu, mempunyai peran, norma .

Segi motivasi: Kelompok:kumpulan individu yg eksistensinya sebagai kumpulan adalah sangat bermanfaat bagi para anggotanya.

Segi Interaksi: Kelompok: adanya saling ketergantungan dalam suatu interaksi antar pribadi yg merupakan suatu sistem.

BAB 3

PENGEMBANGAN KARYAWAN

3.1 PENDAHULUAN

Pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya lebih baik serta mencapai hasil yang optimal.

Peningkatan kualitas sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan cara mengembangkan sumberdaya manusia. Hal itu tentu membutuhkan komitmen dan konsistensi keterlibatan staf sumberdaya manusia yang lebih besar, sehingga akan mendukung kompetensi sumberdaya manusia dalam mengelola organisasi usaha yang bertahan. Setiap karyawan harus mempunyai keinginan kuat untuk dapat berkembang dan mempunyai pengetahuan, kemampuan, keterampilan yang memadai guna mencapai kualitas kerja serta peningkatan karir secara langsung akan memajukan perusahaan.

Pimpinan yang efektif menyadari bahwa pengembangan adalah suatu proses yang berjalan secara terus-menerus dan tidak hanya proses sesaat

Masalah pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul didalam organisasi yang dinamis dan merupakan tantangan bagi manajemen untuk menempatkan karyawan

yang memiliki profesionalitas yang baik untuk mencapai target atau tujuan yang telah diberikan oleh manajemen.

Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan pada metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik sehingga mencapai hasil yang optimal. Pengembangan karyawan dirasa penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Setiap personil perusahaan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien, kualitas dan kuantitas pekerjaan dengan baik sehingga daya saing perusahaan semakin tinggi

Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan karier dan non karier bagi para karyawan, baik baru atau lama melalui latihan dan pendidikan. Pimpinan perusahaan menyadari bahwa karyawan baru pada umumnya mempunyai kecakapan teoritis saja dari bangku kuliah. Jadi, perlu dikembangkan dalam kemampuan nyata untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya. Pengembangan karyawan memang membutuhkan biaya cukup besar, tetapi biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan di bidang personalia. Karyawan yang cakap dan terampil akan dapat bekerja lebih efisien, efektif, pemborosan bahan baku, dan ausnya mesin berkurang, hasil kerjanya lebih baik maka daya saing perusahaan akan semakin besar. Hal ini akan memberi peluang lebih baik, bagi perusahaan untuk memperoleh laba yang semakin besar sehingga balas jasa (gaji dan benefit) karyawan dapat dinaikan.

Pengembangan karyawan sangat dibutuhkan bagi individu atau organisasi. Akibat dari pertumbuhan dan perkembangan organisasi ini organisasi harus mengeluarkan biaya pengembangan karyawan, juga 'harga' yang harus dibayar karena pemborosan, pekerjaan yang buruk, keluhan dan rotasi karyawan. Hasil dari pengembangan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karyawan menjadi lebih percaya diri, dan juga memberi nilai tambah bagi masyarakat dan rekan kerja. Manusia seharusnya tidak boleh berhenti belajar karena merupakan suatu proses seumur hidup. Maka, pengembangan karyawan harus dinamis dan berkesinambungan.

Menurut Sedarmayanti dalam Umar (2004:42) ciri-ciri SDM yang produktif adalah tampak tindakannya konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh kedepan, dan mampu menyelesaikan persoalan. Sedangkan menurut Paulen dalam Umar (2004:21) ciri-ciri SDM yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan, belajar dengan cerdas,

menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan, tetapi tahu kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Perencanaan SDM adalah suatu langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen personalia guna tersedianya tenaga yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan dan pekerjaan pada waktu yang tepat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Paulen dalam Umar (2004:21) menyatakan perencanaan SDM adalah sebagai suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu. Perencanaan ini dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan SDM pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumberdaya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Perencanaan Sumberdaya Manusia mempunyai beberapa kepentingan seperti di kemukakan oleh Mangkunegara (2006:47) adalah:

1. Kepentingan individu, karena dapat membantu meningkatkan prestasinya, begitu pula keputusan pegawai dapat dicapai melalui perencanaan karier,
2. Kepentingan organisasi, karena dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon pegawai yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang,
3. Kepentingan nasional, karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

Suprihanto (1987:17) berpendapat pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Ninisemiti (1986) juga berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dari keinginan perusahaan yang bersangkutan. Simanjuntak (1996) membedakan antara pendidikan dan pelatihan. Jalur pendidikan formal memberikan dasar-dasar teori, logika dan kemampuan analisa, pengetahuan umum, pengembangan bakat, kepribadian dan sikap mental, sedangkan jalur pelatihan menekankan pada aspek kemampuan, keahlian, keterampilan taktik dan profesionalisme yang dikaitkan dengan pekerjaan dan persyaratan kerja. Berdasarkan sifatnya, pelatihan bersifat praktis (spesialis), pendidikan bersifat teoritis (generalis). Walaupun terdapat perbedaan sudut pandang antara pendidikan dan pelatihan, tetapi pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, yakni untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*).

Antara pendidikan dan pelatihan pada dasarnya tidak berbeda sebagaimana dikemukakan oleh Sumarno (1990), pendidikan merupakan proses pengalaman yang menghasilkan pengalaman yang menghasilkan kesejahteraan pribadi, baik lahiriah maupun batiniah. Pelatihan adalah keseluruhan proses teknik dan metode belajar dalam rangka mengalihkan suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain sesuai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya mengandung dua makna pokok:

- a) Pendidikan merupakan proses belajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu, karena pendidikan merupakan proses, maka harus ada perubahan dari suatu kondisi ke kondisi yang lain,
- b) Sebagai proses, pendidikan merupakan serangkaian kegiatan yang berlangsung relatif lama dengan pendekatan formal dan struktural. Artinya proses pendidikan akan menambah pengalaman secara empirik untuk setiap peserta didik. Pengertian pendidikan lebih luas maknanya jika dibandingkan dengan pengertian pelatihan, karena pelatihan hanya berorientasi pada pekerjaan atas keterampilan tertentu.

3.2 DEFINISI PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pengertian pengembangan karyawan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.. Pendidikan bertujuan meningkatkan keahlian teoritis, konsep dan moral sedangkan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan (Malayu Hasibuan,2005).

Pengembangan (*Development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Karyawan baru biasanya telah memiliki pendidikan dan latihan dasar yang diperlukan. Hal itu mereka dapat dari suatu sistem pendidikan dan pengalaman yang berbuah kemampuan dan kecakapan tertentu. Manajer harus memulai dengan kondisi yang sekarang untuk membuat karyawan lebih produktif. Latihan dan pengembangan karyawan bertujuan untuk memperbaiki efektifitas kerja untuk mencapai tujuan.

Latihan digunakan untuk memperbaiki penguasaan ketrampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu. Pengembangan meliputi peningkatan kemampuan, sikap dan sifat kepribadian.

Pengembangan karyawan sangat dibutuhkan bagi individu atau organisasi. Biaya yang timbul dari pertumbuhan dan perkembangan organisasi adalah biaya pengembangan karyawannya, juga 'harga' yang harus dibayar karena pemborosan, pekerjaan yang buruk, keluhan serta rotasi karyawan. Hasil dari pengembangan adalah meningkatkan kepuasan kerja karyawan, karyawan menjadi lebih percaya diri, dan memberi nilai tambah bagi masyarakat dan rekan kerja.

Pengembangan Sumberdaya Manusia (SDM) adalah kerangka kerja untuk membantu karyawan mengembangkan pengetahuan pribadi dan organisasi, keterampilan, dan kemampuan. *Human Resource Development includes such opportunities as employee training, employee career development, performance management and development, coaching, mentoring, succession planning, key employee identification, tuition assistance, and organization development.* Pengembangan Sumberdaya Manusia termasuk kesempatan seperti pelatihan karyawan, pengembangan karir karyawan, manajemen kinerja dan pengembangan, pelatihan, mentoring, perencanaan suksesi, identifikasi karyawan kunci, bantuan uang belajar, dan pengembangan organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak untuk mencapai tujuan organisasi itu. Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang karyawan bukan sebagai sumber daya belaka, melainkan lebih berupa modal atau aset bagi institusi atau organisasi. Karena itu kemudian muncullah istilah baru di luar H.R. (Human Resources), yaitu H.C. atau Human Capital. SDM dilihat bukan sekadar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai liability (beban, cost). Disini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih unggul.

3.2.1 Definsi Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Manusia adalah individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan dan berfungsi sebagai aset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Pengembangan dan evaluasi karyawan (*Development And Evaluation*). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3.2.2 Manajemen Karir

Manajemen karir mencakup berbagai konsep yang sampai saat ini masih sering diperdebatkan definisinya. Meskipun demikian kita perlu mengetahui dan memahami definisi berbagai konsep yang berhubungan dengan manajemen kerier, agar kita mamiliki pemahaman yang lebih baik tentang manajemen karir. Dalam hal ini, ada beberapa kata kunci yang perlu dijelaskan, yaitu:

1. Karir
2. Jalur karir
3. Tujuan/sasaran karir
4. Perencanaan karir
5. Pengembangan karir
6. Manajemen karir
7. Konseling karir

3.2.3 Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi organisasi secara keseluruhan. Dalam hal ini, beberapa hal atau faktor yang sering kali berpengaruh terhadap manajemen karir adalah:

- Hubungan pegawai dan organisasi
- Personalitas pegawai
- Faktor eksternal politik dalam organisasi
- System penghargaan
- Jumlah pegawai
- Ukuran organisasi
- Kultur organisasi
- Tipe manajemen

Edwin B. Flippo

Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment. (Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh).

“Kemuliaan paling besar bukanlah karena kita tidak pernah terpuruk,
tapi karena kita selalu mampu bangkit setelah terjatuh.”
Oliver Goldsmith (1730–1774), novelis, pujangga, dan dramawan Irlandia”

Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employee for doing a particular job. (Latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu)

Andrew F. Sikula

Development, in reference to staffing and personnel matters, is a long term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purpose (steinmetz). (Pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manager belajar pengetahuan konseptual dan teoretis untuk tujuan umum).

Training is a short term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for a definite purpose. (Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pekerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu).

Drs. Jan Bella

Pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab why. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab how.

3.3 TUJUAN DARI PENGEMBANGAN KARYAWAN

Tujuan diselenggarakan pengembangan kerja/karyawan menurut (Simamora:2006:276) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan
2. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi,
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Menurut Carrell dan Kuzmits (1982: 278), tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 area:

1. Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi.
5. Untuk memberi orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya

Menurut Procton dan Thornton (1983: 4) menyatakan bahwa tujuan pelatihan adalah:

1. Untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan bisnis dan operasional-operasional industri sejak hari pertama masuk kerja.
2. Memperoleh kemajuan sebagai kekuatan yang produktif dalam perusahaan dengan jalan mengembangkan kebutuhan ketrampilan, pengetahuan dan sikap.

Berikut ini terdapat tiga Tujuan atau Objective pokok yang dicapai dari kegiatan training atau pelatihan, yaitu:

1. **Ilmu pengetahuan (Knowledge)**, Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan mendapatkan Ilmu pengetahuan yang cukup untuk dapat mengerjakan tugasnya yang akan diberikan.
2. **Kemampuan (skill)**, Para Karyawan baru yang dilatih diharapkan dapat dan mampu melakukan tugas saat ditempatkan pada proses yang telah ditentukan.
3. **Penentuan sikap (attitude)**, Setelah melakukan pelatihan diharapkan para karyawan baru dapat memiliki minat dan kesadaran atas pekerjaan yang akan dilakukannya.

Training dapat dilakukan oleh perusahaan itu sendiri secara Internal maupun dilakukan oleh instansi luar secara eksternal baik mengundang trainer dari luar dan melakukan pelatihan dalam perusahaan itu sendiri ataupun mengirimkan para karyawannya ke luar untuk dilatih. Umumnya, perusahaan produksi perakitan elektronik memiliki Training Center (Pusat Pelatihan) di lingkungan sendiri untuk melakukan pelatihan terhadap karyawannya. Tetapi pada situasi tertentu, seperti adanya Teknologi baru, proses kerja baru, sistem baru, pengembangan motivasi dan kurangnya staff pelatih maka perusahaan tersebut akan mengadakan pelatihan secara eksternal. Training merupakan suatu proses yang sangat penting dalam menyediakan tenaga kerja yang

kompeten (berkemampuan) untuk memenuhi kebutuhan standar produksi. Namun, masih banyak yang belum serius dalam hal menyelenggarakan pelatihan yang efektif.

Tujuan lain dari pengembangan karyawan adalah menyangkut beberapa hal, diantaranya:

1. Produktifitas kerja

Dengan pengembangan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* karyawan yang semakin membaik.

2. Efisien

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relative mengecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar

3. Mengurangi kerusakan

Pengembangan karyawan juga bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Mengurangi kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5. Meningkatkan *service*

Pengembangan akan meningkatkan kualitas layanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan yang bersangkutan.

6. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Karir

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill* lebih baik.

9. *Leadership*

Dengan pengembangan kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relation-nya lebih luwes, motivasinya terarah sehingga pembinaan kerja sama vertical dan horizontal semakin harmonis.

10. *Incentives*

Pengembangan juga dimaksudkan untuk meningkatkan insentif, fee, maupun benefit yang didasarkan pada prestasi kerja para karyawan.

11. *Consumer satisfaction*

Pengembangan para karyawan akan searah dengan pengembangan kualitas produk, dan layanan sehingga tentunya akan berkaitan dengan kepuasan konsumen.

Manfaat yang diperoleh dari adanya suatu pelatihan yang diadakan oleh perusahaan seperti yang dinyatakan oleh Flippo (1988:215) sebagai berikut:

Program pengembangan yang direncanakan akan memberikan manfaat kepada orang berupa peningkatan produktifitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibilitas) orang yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Program-program yang semacam itu juga akan membantu memenuhi kebutuhan perorangan dalam mencari pekerjaan yang bermakna bagi karir seumur hidup. Pelatihan berdampak luas terhadap pengolahan SDM karena adanya pengelolaan SDM yang baik akan lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

Smith (1997) dalam Irianto (2001: 6), menambahkan bahwa pelatihan memiliki peran yang sangat penting bagi organisasi dan memberi kontribusi pada tiga permasalahan utama, yaitu:

1. Training and development has the potential to improve labour productivity.
2. Training and development can improve the quality of that out put: a more highly trained employee is not only more competent at the job but also aware of the significance of his organisasi her actions
3. Training and development improves the ability of the organisation to cope with change; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) organisasi strategic new products, new markets, etc.) relies on the skills of the organisation's member.

Artinya training dan pengembangan secara potensial dapat meningkatkan produktivitas karyawan, dan dapat meningkatkan kualitas yang dihasilkan, training karyawan tidak hanya membuat karyawan kompeten pada tugasnya tetapi lebih berpengaruh terhadap aksi pada organisasi serta menambah kemampuan organisasi dengan mengubah, mengimpelmentasikan, mengubah strategi teknik organisasi pada produk baru, pemasaran baru, dan lain lain yang dapat meningkatkan ketrampilan/ keahlian organisasi.

Hamalik (2001:13) mengatakan bahwa fungsi pelatihan adalah memperbaiki kinerja (performance) para peserta. Selain itu pelatihan juga bermanfaat untuk

mempersiapkan promosi ketenagakerjaan pada jabatan yang lebih rumit dan sulit, serta mempersiapkan tenaga kerja pada jabatan yang lebih tinggi yaitu tingkatan kepengawasan atau manajerial. Menurut Siagian (1998:184) pelatihan dapat membantu karyawan membuat keputusan yang lebih baik, meningkatkan kemampuan di bidang kerjanya sehingga dapat mengurangi stres dan menambah rasa percaya diri.

Adanya tambahan informasi tentang program yang diperoleh dari pelatihan dapat dimanfaatkan sebagai proses penumbuhan intelektualitas sehingga kecemasan menghadapi perubahan di masa-masa mendatang dapat dikurangi.

3.4 JENIS-JENIS PENGEMBANGAN

Jenis pengembangan di kelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1. Pengembangan Secara Informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan Secara Formal

Yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Kendala-Kendala Pengembangan

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membenahi pengaruh kendala tersebut. Kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan dan pendidikan, sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala pengembangan berkaitan dengan:

1. Peserta
2. Pelatih atau instruktur
3. Fasilitas pengembangan
4. Kurikulum, dan
5. Dana pengembangan

3.5 METODE-METODE PENGEMBANGAN

Pada umumnya karyawan dikembangkan dengan konsep *on the job* dan *off the job*.

1. Metode '*on the job*' (yang biasa digunakan), diantaranya:
 - a. *Coaching* (atasan memberi arahan pada bawahan dalam pekerjaan rutin mereka)
 - b. *Planned progression* (pemindahan karyawan dalam saluran yang ditentukan melalui tingkatan organisasi yang berbeda)
 - c. Rotasi jabatan (pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang bervariasi)
 - d. Penugasan sementara (bawahan ditetapkan pada posisi manajemen tertentu dengan jangka waktu yang ditetapkan)
 - e. Sistem penilaian prestasi formal
2. Banyak perusahaan besar memperoleh manfaat dengan program pengembangan '*on the job*'. Adapun pengembangan '*off the job*' dilakukan dengan cara:
 - a. Program-program pengembangan eksklusif (para manajer berpartisipasi dalam program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi dan metode pengajaran lainnya)
 - b. Latihan laboratorium (seseorang belajar menjadi lebih sensitive terhadap orang lain, lingkungan, dsb.)
 - c. Pengembangan organisasi (mengutamakan tentang perubahan, pertumbuhan dan pengembangan total organisasi)

Tidak hanya dilakukan pada saat dimasa orientasi karyawan baru, proses pelatihan yang ditujukan bagi karyawan juga mencakup para karyawan senior yang mengharuskan ia untuk turut serta dalam proses pelatihan guna mengenal sekaligus memahami pekerjaan baru yang akan pasti ia hadapi nantinya. Berbicara proses pelatihan secara mendetail dan panjang lebar, tentu akan menghabiskan waktu yang cukup panjang, untuk itu penulis akan memberikan sedikit point penting mengenai hal-hal yang patut kita ketahui dalam proses pelatihan, yaitu tentang jenis-jenis metode yang umum digunakan dalam proses pelatihan (Training Methode).

Adapun jenis metode pengembangan sebagai berikut:

1) Metode On The Job Training

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode *on the job training*. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari *on the job training* adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya.

Metode ini dapat pula menggunakan peta, gambar, sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

2) Metode Vestibule atau Balai

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pelatihan pekerjaan, mengoperasikan komputer dan operator mesin.

3) Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif, karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat bantu belajar seperti: gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

4) Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai tehnik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*). Metode ini merupakan metode pelatihan yang mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

5) Metode Apprenticeship

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

6) Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walau dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

Harus diakui bahwa kualitas yang lekat terhadap seorang tenaga kerja dalam proses pelatihan akan sangat mencerminkan tingkat efektifitas maupun efisiensi dari kinerja suatu perusahaan kedepannya. Tingkat efektifitas dan efisiensi kinerja perusahaan dapat diprediksikan menjadi buruk jika tingkat kualitas pemahaman akan program pelatihannya pun juga buruk, begitu juga sebaliknya.

Profesionalisme seorang karyawan akan keseriusan menjalankan proses pelatihan sangat dibutuhkan demi tercapainya target-target organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan sebelumnya. Dan sejatinya dengan cukup tersedianya berbagai pilihan seorang manajer ataupun perusahaan dalam menggunakan metode pelatihan (*Training Methode*) yang akan dipilihnya, setidaknya akan memberikan opsi menguntungkan daripada manajer maupun perusahaan yang bersangkutan dalam mengaplikasikan metode terbaik yang memang layak mereka gunakan.

Selanjutnya metode ruang kelas dapat digunakan meliputi: *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi dan metode seminar.

1) *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak didalam kelas. Pelatih mengerjakan teori-teori yang di perlukan sedang yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikan. Metode kuliah merupakan suatu metode tradisonal karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta pengembangan bersikap pasif.

2) *Conference* (rapat)

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan, kesimpulannya pada metode konferensi pelatih dan yang dilatih sama-sama berperan aktif serta melaksanakan dengan komunikasi dua arah. Dengan metode konferensi diharapkan peserta pengembangan terlatih untuk menerima dan mempersepsikan pendapat orang lain serta dapat mengambil kesimpulan atau keputusan dari problem yang dihadapi. Jadi, setelah pengembangan mereka menyadari bahwa setiap perusahaan atau jabatan saling terkait dan saling membutuhkan. Dengan demikian, dia harus bersedia memberikan informasi dan menerima informasi dari partner usahanya karena organisasi merupakan suatu sistem. Kehidupan suatu perusahaan juga tergantung pada perusahaan lainnya.

3) *Programmed instruction*

Program intruksi merupakan bentuk training sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah di program, biasanya dengan komputer, buku, atau mesin pengajar. Program intruksi meliputi pemecahan informasi dalam beberapa bagian kecil sedemikian rupa sehingga dapat di bentuk program pengajaran yang mudah dipahami dan saling berhubungan.

4) Metode studi kasus

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan. Kasus ini tidak disertai data yang komplis atau sengaja disembunyikan. Tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapi. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi, dan merumuskan penyelesaiannya.

5) *Role playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk untuk memainkan suatu peran dalam organisasi tiruan. Jadi semacam sandiwara. Misalnya tentang kasus-kasus berikut:

- (a) Hubungan atasan dengan bawahan dalam situasi tertentu
- (b) Cara-cara memberikan perintah
- (c) Cara-cara memberikan hukuman

Manfaat metode ini adalah untuk mengembangkan keahlian dalam hubungan antara manusia yang berinteraksi, sehingga dapat membina interaksi yang harmonis dari bawahannya dalam praktek di perusahaan.

6) Metode diskusi

Metode diskusi dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain percaya terhadap pendapatnya. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar. Jadi, harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi, dan memberikan informasi. Jelasnya harus dikembangkan pertukaran pendapat yang konstruktif untuk memperoleh rumusan yang baik.

7) Metode seminar

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi, dan memberikan saran-saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul dari orang lain.

Metode Pendidikan/*Education*

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal inilah yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan manajerialnya.

Metode pendidikan/development menurut Andrew F. Sikula (1981: 243-274) adalah sebagai berikut:

a. Training methods atau classroom method

Training methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*), karena manajer adalah juga karyawan. Latihan dalam kelas seperti rapat (*conference*), studi kasus (*case study*), ceramah (*lecture*), dan *role playing*.

b. Under study

Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya. Di sini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pemimpinnya berhenti. Jadi merupakan *on the job training*, tetapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

c. Job Rotation and Planned Progression

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap bagian. Jika ia dipromosikan, ia telah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan, sehingga tidak canggung dalam kepemimpinannya.

d. Coaching-counseling

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengerjakan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya

e. Junior Board of Executive or Multiple Management

Merupakan suatu komite penasihat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer (*Top Management*). Komite penasihat ini hanya berperan sebagai staf.

f. Committee Assignment

Yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, pertimbangan, penganalisis, dan melaporkan suatu masalah kepada pemimpin. Ditentukan berbagai bentuk komite, yaitu:

- 1) Komite formal dan informal
- 2) Komite tetap dan sementara
- 3) Komite eksekutif dan staf

g. Business Games

Business games (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Contoh: kelompok-kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang tepat dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah produksi, dan cara pemasaran barang. Tujuannya untuk melatih para peserta dalam mengambil keputusan yang baik pada situasi/kondisi dan objek tertentu.

h. Sensitivity Training

Sensitivity training dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam di antara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain, para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik.

i. Other Development Method

Metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer, misalnya teori X dan teori Y yang dikemukakan oleh Douglas Mc. Gregor. Kesimpulannya ialah setiap metode pengembangan harus dapat meningkatkan keahlian, keterampilan, kecakapan, dan kualitas agar karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya lebih efektif dan mencapai prestasi kerja optimal.

3.6 TOLAK UKUR PENGEMBANGAN KARYAWAN

Metode pengembangan (*development*) yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Metode pengembangan dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Dengan pengukur metode, kita dapat menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator-indikator yang diukur dari metode pengembangan yang diterapkan antara lain, sebagai berikut:

1. Prestasi kerja karyawan

Apabila prestasi kerja atau produktivitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti metode pengembangan yang ditetapkan cukup baik. Tetapi jika prestasi kerjanya tetap, berarti metode pengembangan yang dilakukan kurang baik, jadi perlu diadakan perbaikan.

2. Kedisiplinan karyawan
Jika kedisiplinan karyawan setelah pengembangan semakin baik berarti metode pengembangan yang dilakukan baik, tetapi apabila kedisiplinan tidak meningkat berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
3. Absensi karyawan
Kalau absensi karyawan setelah mengikuti karyawan menurun maka metode pengembangan itu cukup baik. Sebaliknya jika absensi karyawan tetap, berarti metode pengembangan yang diterapkan kurang baik.
4. Tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin
Kalau tingkat kerusakan produksi, alat, dan mesin-mesin setelah karyawan mengikuti pengembangan berkurang maka metode itu cukup baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
5. Tingkat kecelakaan karyawan
Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan. Jika tidak, berkurang berarti metode pengembangan itu kurang baik dan perlu disempurnakan.
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu
Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu berkurang atau efisiensi semakin baik maka metode pengembangan itu baik. Sebaliknya, jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
7. Tingkat kerjasama karyawan
Tingkat kerja sama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan. Jika tidak ada perbaikan kerja sama maka metode pengembangan itu tidak baik.
8. Tingkat upah insentif karyawan
Jika upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka metode pengembangan itu baik, sebaliknya jika tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik.
9. Prakarsa karyawan
Prakarsa karyawan harus ditingkatkan setelah mengikuti pengembangan, jika tidak meningkat atau tetap berarti metode pengembangan itu kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreativitasnya.
10. Kepemimpinan dan keputusan manajemen
Kepemimpinan dan keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan harus semakin baik, kerja sama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan semakin berkurang, serta kepuasan kerja karyawan meningkat.

Kalau hal-hal diatas tercapai berarti metode pengembangan yang dilaksanakan itu baik. Sebaliknya, jika hal-hal diatas tidak tercapai berarti metode pengembangan kurang baik.

3.7 PELATIHAN

Pelatihan/training adalah suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa training yang dimaksudkan adalah training /pelatihan formal yang direncanakan secara matang dan mempunyai suatu format pelatihan yang terstruktur. Agar pelatihan menjadi efektif maka didalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, training harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang didalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi. Ini berarti bahwa training biasanya dilaksanakan pada saat para pekerja memiliki keahlian yang kurang atau pada saat suatu organisasi mengubah suatu sistem dan perlu belajar tentang keahlian baru.

3.7.1 Pelatihan Terbaik tentang Organizational Development

Dalam sebuah dunia dinamika pekerjaan akan selalu ada hal-hal yang terkadang mencetuskan sebuah permasalahan baik sepele maupun masalah yang cukup besar. Salah satu bidang atau materi yang tersedia dan juga cukup banyak diminati adalah mengenai training pengembangan organisasi. Perusahaan adalah sebuah organisasi dalam skala besar yang tentu saja tidak bisa dikelola secara main-main karena akan berdampak yang cukup fatal yang bisa merugikan banyak orang oleh karena itu harus dikelola dengan baik oleh mereka yang profesional dalam setiap bidangnya sehingga perusahaan bisa berjalan dan berkembang semakin baik.

Ada beberapa hal penting dalam sebuah perusahaan yang akan sangat mempengaruhi dalam proses berkembangnya perusahaan tersebut diantaranya adalah budaya perusahaan, sistem perusahaan serta orang-orang yang ada didalamnya. Ketiga hal tersebut harus berjalan dengan baik dan seimbang jangan sampai perusahaan mampu merekrut pegawai yang berkualitas dan berkompeten tetapi menjadi sia-sia karena sistem yang diterapkan didalamnya ternyata salah.

Sistem yang ada di suatu perusahaan haruslah mampu memfasilitasi pegawai yang sudah direkrut sehingga bisa bekerja dengan maksimal sesuai dengan kemampuan dan juga tanggung jawabnya dan dengan demikian perusahaan baru akan maju dengan baik. Semuanya harus di dukung dengan budaya perusahaan yang bersinergi dengan kedua hal diatas tadi. Diadakannya training atau pelatihan *organizational development*

ini adalah untuk membagikan, *sharing* mengenai sebuah teori juga sebuah konsep serta kemampuan dalam bentuk keterampilan yang praktis bagi setiap peserta training yang ada. Sehingga didalam perusahaan bisa melakukan setiap proses *organizational development* dengan baik.

Mereka yang memegang peranan penting dalam sebuah *organizational development* wajib memiliki kemampuan sebagai berikut:

- Mereka harus memiliki wawasan yang luas mengenai *management strategi*.
- Harus mampu menjalankan sebuah proses organisasi dan juga tahapan perkembangan sebuah organisasi sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan tempat nya bekerja.

Dengan mengikuti pelatihan *organizational development* maka orang-orang yang berkompeten di dalamnya akan sekaligus di sertifikasi sebagai seorang yang handal untuk menjalankan peranan penting berkaitan dengan hal tersebut.

Dengan adanya training *organizational development* maka sekaligus akan membekali mereka dengan banyak pengetahuan dasar dan juga materi yang nantinya akan digunakan sebagai bekal untuk memajukan perusahaan.

Berikut adalah sekilas gambaran beberapa contoh materi dari training pengembangan organisasi ketika berada dalam program sertifikasi ini:

- Pengertian, peranan, pekerjaan dari seorang professional pengembangan organisasi.
- Kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjadi seorang *organizational development* yang sukses.
- Evaluasi dan perencanaan dari setiap unit pekerjaan.
- Cara meningkatkan keefektivitasan dari setiap unit dan organisasi yang ada.
- Cara menyambungkan antara pemikiran *organizational development* dengan tujuan setiap perusahaan.
- Prinsip dalam setiap pengelolaan kebijakan sebuah organisasi.
- Pengumpulan data dan metode dalam *organizational development*.
- Pengoptimalan tools dalam *organizational development*.
- Dalam pelatihan *organizational development* ini Anda akan mendapatkan beberapa metode pelatihan diantaranya klasikal materi seperti: presentasi, study kasus, berbagi pengalaman, uji kompetensi secara tertulis, group discussion dan lainnya.

Selain itu ada juga beberapa topik dalam pelatihan ini yang bisa dipilih sesuai dengan keinginan atau mungkin akan ditawarkan oleh lembaga pelatihan tempat Anda akan mengambil paket training dan sertifikasi *organizational development* ini:

- Rencana strategi dan juga pengembangan organisasi
- Process dalam sistem organisasi

- Struktur organisasi
- Individual & group organization behavior

Anda juga akan diberikan sesi praktek baik secara individu maupun secara berkelompok untuk dapat menunjang materi training apakah bisa Anda serap sepenuhnya dengan baik atau tidak. Keberhasilan sebuah training terletak pada penerapan materi training yang diberikan yang sudah Anda ikuti tersebut dalam dunia nyata dalam hal ini lingkup pekerjaan Anda. Pentingnya Anda untuk mengikuti proses dalam pelatihan OD atau *organizational development* ini adalah agar semua komponen dan hal krusial yang saat ini kerap sering terjadi dalam sebuah perusahaan bisa ditanggulangi atau dihadang dengan baik tanpa harus membuat sebuah kekacauan yang permanen. Setiap peluang dan kesempatan akan selalu diikuti dengan hambatan dan tantangan yang jauh lebih besar lagi dan Anda sebagai seorang *organizational development* harus matang dalam mengatasi dan menghadapi itu semua.

Untuk lama waktu pelatihan ini hanya selama 1 hari kerja saja dan akan diakhiri pada sore hari dengan sesi kesimpulan oleh pembicara. Biasanya pembicara yang berkompeten dalam bidang ini seperti doktor yang memang rata-rata sudah sangat ahli dalam teori maupun penerapannya dalam bidang pekerjaan sekalipun berbeda lembaga atau bidang perusahaan.

Untuk proses sertifikasi masih akan dilanjutkan dengan ujian tertulis untuk menunjang proses sertifikasi dalam rangka penilaian hasil dari rangkaian training yang nantinya hasil akan keluar dalam bentuk nilai yang akan menentukan apakah layak lulus proses sertifikasi dalam *training organizational development* atau tidak.

3.7.2 Cara Paling Bagus untuk Mengukur Efektivitas Pelatihan Karyawan

Ada beberapa cara yang bisa Anda gunakan dalam mengukur efektivitas pelatihan sumberdaya manusia yang telah di berikan oleh perusahaan. Beberapa cara tersebut diantara lain adalah:

- Penilaian kinerja setiap karyawan di perusahaan yang akan diikuti training sebelum training diselenggarakan atau pra training. Penilaian yang baik tentu harus dilakukan sebelum saat training dan setelah training agar kemudian bisa mendapatkan hasil untuk dibandingkan antara step diatas sehingga bisa terlihat untuk dijadikan alat ukur yang baik. Fase atau tahapan penilaian sebelum dimulai training ini menjadi suatu hal yang cukup penting untuk mengetahui kebutuhan training apa saja yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan dalam perusahaan tersebut.

- Monitoring pelaksanaan saat training atau pelatihan sedang berlangsung. Hal ini diperlukan untuk melihat apakah reaksi atau seperti apakah ketertarikan atas training tersebut yang sedang berlangsung yang ditunjukkan oleh karyawan yang hadir di dalamnya. Bisa dilihat sejauh apa karyawan aktif dalam setiap partisipasi kegiatan yang berlangsung dalam training yang diselenggarakan. Anda juga bisa bekerja sama dengan trainer untuk memberikan pertanyaan atau mungkin kuis dan soal untuk melihat kemampuan karyawan yang ikut training.
- Berikan lembar survey atau lembar pencatatan mengenai aktivitas training yang dilakukan oleh karyawan selama mengikuti training, berikan juga kolom kritik dan saran atau masukan atas training yang berlangsung.

Pengukuran mengenai efektif atau tidaknya training yang dijalani oleh sumberdaya manusia yang ada dalam suatu perusahaan juga tidak bisa dilihat langsung dengan kasat mata dalam waktu yang singkat. Penerapan dalam dunia kerja kemudian yang bisa menghasilkan sebuah perubahan yang signifikan tentu saja membutuhkan proses yang tidak sebentar dan tidak sederhana.

Anda kemudian bisa melakukan cara lainnya untuk bisa menilai apakah training yang telah dijalani oleh semua karyawan di perusahaan tersebut berfungsi dengan baik seperti halnya dibawah ini:

- Anda bisa menilai efektivitas dari training atau pelatihan karyawan yang telah diselenggarakan dengan cara melakukan evaluasi kepada para peserta training. Dari evaluasi akan ada hasil kepuasan dan kritik yang akan diberikan oleh karyawan sehingga perusahaan atau penyelenggara training tahu sekilas apakah training tepat sasaran atau tidak. Kepuasan yang harus Anda tanyakan adalah mengenai materi, penyelenggara, pembicara, suasana training, dan juga materi yang diberikan. Jika karyawan merasa puas maka dampak positif terhadap hasil training dimungkinkan bisa didapatkan ketika karyawan merasa kecewa.
- Kemudian hal yang harus Anda cari tahu dari peserta training adalah mengenai ilmu, wawasan atau pengetahuan yang mereka dapatkan bertambah setelah mengikuti training atau tetap sama bahkan tidak mendapatkan apapun. Cara mengukurnya bisa dengan memberikan pre test dan juga post test kepada para peserta.
- Kemudian cara untuk melihat apakah training atau pelatihan karyawan yang diberikan efektif atau tidak, dapat dilihat dari hasil kinerjanya yang biasanya baru bisa terlihat untuk jumlah angka seperti profit selama 6 bulan minimal sampai dengan 1 tahun sejak diselenggarakannya training. Anda juga bisa melihat apakah kemampuan, keterampilan karyawan bertambah maju atau tidak. Training yang baik tentu saja yang bisa memberikan banyak hal baru yang positif bagi semua *audience* yang hadir saat itu.

Hasil nyata yang harus Anda perhatikan perubahan seperti meningkat atau tidaknya setelah diadakan training adalah dengan melihat volume penjualan misalnya, profit atau kerugian perusahaan, juga kepuasan konsumen yang menggunakan jasa perusahaan Anda.

Pengadaan training untuk hasil yang terbaik perlu dilakukan karena dunia pekerjaan dan bisnis terus berkembang secara pesat tanpa batas apalagi saat ini mulai terjadi pasar bebas dimana tenaga kerja luar negeri dan barang serta produk luar negeri bisa bebas masuk ke Indonesia. Jangan sampai perusahaan kalah bersaing dengan hal semacam itu.

Tipe-Tipe Efektifitas Program Pelatihan

Program pelatihan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan: 1. *reaction*, 2. *learning*, 3. *behaviors*, 4. *organizational result*, 5. *cost efectivity*.

Pertanyaan pada masing-masing kriteria tersebut, seperti diuraikan dibawah ini, memungkinkan penyaringan informasi yang bisa menjelaskan seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan.

- Reaksi: Seberapa baik para peserta menyenangi pelatihan?
- Belajar: Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta- fakta, prinsip-prinsip, dan pendekatan-pendekatan yang terdapat didalam pelatihan?
- Behavior: Seberapa jauh perilaku kerja para pekerja berubah karena pelatihan?
- Hasil-hasil: Apakah peningkatan produktivitas atau penurunan biaya telah dicapai?
- Efektivitas biaya: Katakan bahwa pelatihan efektif, apakah itu merupakan metode yang paling murah dan menyelesaikan masalah?

1. *Reactions*: Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan, untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.
2. *Learning*: Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
3. *Behaviors*: Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau performansi para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.

4. *Organizational result*: tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
5. *Cost effectivity*: dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

Model-Model Penilaian Efektifitas Pelatihan

Proses evaluasi itu sendiri bisa mendorong para pegawai untuk meningkatkan produktifitasnya. Untuk mengetahui dampak dari pelatihan itu secara keseluruhan terhadap hasil atau performansi seseorang atau suatu kelompok tertentu, umumnya terdapat dua pilihan model penilaian yaitu:

1. *Uncontrolled model*.

Model pertama ini biasanya tidak memakai kelompok pembanding dalam melakukan penilaian dan dampak pelatihan terhadap suatu hasil atau performansi kerjanya.

2. *Controlled model*.

Sedangkan model kedua adalah model yang dalam melakukan penilaian efektivitas program pelatihan menggunakan sistem membanding yaitu membandingkan hasil dari orang atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

Perancangan pengembangan program dapat dilakukan melalui prosedur sebagai berikut:

1. Menyelenggarakan analisa pekerjaan untuk menemukan apa yang harus dipelajari. Tujuan dari analisa ini adalah untuk menetapkan isi dari program latihan yang menekankan pada keahlian yang diperlukan untuk menyelenggarakan pekerjaan. Dalam tugas analisa ini operasi yang akan dilaksanakan dipecahkan kedalam berbagai unit yang lebih rinci. Agar lebih efektif maka analisa tugas harus memuat tujuan latihan spesifik yang dicerminkan kedalam bentuk tingkah laku yang dapat diamati, seperti penghitungan presentase.
2. Menyusun program latihan dengan perhatian khusus pilihan media instruksi, teknik dan pengurutan unit belajar. Keputusan penting dalam merancang program terletak pada pilihan teknik dan media instruksi. Pilihan harus dibuat dalam berbagai kriteria interaksi yang telah diketahui dengan isi yang akan dipelajari dan sifat-sifat yang relevan. Pertimbangan yang lain adalah keefektifan biaya dari berbagai media. Proses dasar dari persiapan program latihan adalah pengurutan komponen, hal ini bermanfaat untuk mengurangi kesalahan dan memaksimalkan

penguat positif sehingga meningkatkan motivasi serta memberikan sikap-sikap positif terhadap tugas pekerjaan tersebut.

3. Evaluasi pelatihan dilakukan secara objektif dan sistematis. Kriteria untuk mengevaluasi efektifitas harus diambil dari analisa tugas, berhasil atau tidaknya latihan dapat ditentukan hanya berdasarkan tujuan spesifik dari program. Kriteria untuk mengevaluasi efektifitas dari program latihan industri dapat diklasifikasikan dalam empat tingkatan yaitu:
 - a. Reaksi-reaksi peserta terhadap program latihan itu sendiri
 - b. Mempelajari isi program itu sendiri
 - c. Perubahan-perubahan dalam job-performance
 - d. Akibat terhadap hasil-hasil organisasi

(Anne Anastasi, 1990: 159-161).

Menurut (Dessler: 2004: 217). Program pelatihan terdiri dari lima langkah:

- Pertama : Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan perestasi.
- Kedua : Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
- Ketiga : langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikan kepada beberapa orang yang bisa mewakili.
- Keempat : menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
- Kelima : Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

3.7.3 Pembekalan Karyawan dengan Training Motivasi

Bekerja pada suatu perusahaan sekalipun di sebuah perusahaan favorit kita dengan bidang pekerjaan yang sudah sesuai dengan background pendidikan selalu menjadikan rasa bangga dan kebahagiaan sekalipun mendapati diri harus terbenam dalam tumpukan pekerjaan dengan deadline yang cukup berdekatan.

Namun, sebahagia apapun rasa dan semangat dalam bekerja tetap saja akan ada suatu masa dimana diri kita merasa jenuh dan lelah dengan semua aktivitas dan rutinitas yang selalu saja sama kita lakukan setiap harinya.

Untuk itu disaat rasa jenuh dan bosan dengan pekerjaan membuat karyawan dalam suatu perusahaan butuh diberi suntikan semangat dan motivasi agar mendapatkan kembali energinya dalam bekerja seperti saat awal masuk .

Ada banyak sekali cara yang bisa dipilih dan dilakukan oleh sebuah perusahaan yang ingin melakukan pemberian semangat dan motivasi untuk para karyawannya secara berkala salah satunya adalah dengan cara memberikan pelatihan SDM tentang motivasi.

Pelatihan motivasi untuk meningkatkan semangat dan rasa percaya diri dalam melakukan pekerjaan sesuai dengan bidangnya adalah positif. Bekerja dengan rutinitas dan kegiatan yang selalu sama disetiap harinya tentu sangat membosankan, jika dibiarkan maka kinerja karyawan sudah pasti akan menurun. Dengan diadakan training motivasi perusahaan peduli untuk meningkatkan *soft skill* yang ada pada karyawan sehingga aura untuk bekerja dengan baik.

Beberapa tujuan yang positif mengapa setiap karyawan disebuah perusahaan berhak atas sebuah training dan motivasi yang baik:

- Dengan adanya training motivasi sangat berpengaruh terhadap penyegaran pikiran karyawan yang jenuh dengan pekerjaan
- Training motivasi juga sangat baik untuk membantu karyawan terus semangat dalam bekerja sehingga target dari perusahaan bisa dicapai dengan angka yang maksimal
- Etos kerja akan tercapai karena karyawan kembali semangat dan bergairah untuk bekerja meningkatkan performa pekerjaannya
- Bagi perusahaan training motivasi juga bermanfaat sebagai salah satu cara pendorong dan peningkat produktivitas pekerjaan semua karyawan yang bekerja di bawahnya

Training motivasi juga bisa menjadi ajang berkumpulnya seluruh anggota perusahaan dari semua lapisan jabatan dan antar karyawan, pimpinan bisa sekaligus mengenal satu sama lain dan mempererat tali silaturahmi.

Ada banyak perusahaan jasa yang bergerak dibidang pemberian training motivasi. Anda bisa memilih salah satu dari perusahaan jasa tersebut yang memiliki misi sejalan dengan perusahaan Anda. Pemberian pelatihan karyawan tentang motivasi seharusnya diselingi dengan banyak kegiatan menarik seperti permainan antar kelompok, games, role play, diskusi kelompok, kegiatan out door seperti out bond dan kegiatan lain yang berfungsi sebagai kegiatan penyegaran otak, fisik sehingga semua peserta training setelah mengikuti serangkaian kegiatan tersebut akan merasa puas, lega dan dapat kembali mendapatkan semangat yang sempat hilang.

Untuk waktu idealnya dalam pemberian training motivasi biasanya dilakukan paling tidak 6 bulan atau 1 tahun sekali. Bisa dipilih memberi training pada akhir tahun atau awal tahun dimana pasti semua jajaran jabatan dan lapisan bidang kerja harus berkuat dengan laporan akhir tahun dan target atau perencanaan awal tahun yang

cukup padat. Untuk lamanya waktu training bisa disesuaikan dengan kebutuhan setiap perusahaan. Ada yang hanya *one day training* tetapi ada yang sampai 2 hari.

Training motivasi ini dilakukan diluar kompleks perkantoran dan biasanya dilakukan di tempat terbuka seperti bumi perkemahan, villa, pegunungan,dll. Untuk itu perlu diadakan sosialisasi atau persiapan terlebih dahulu bagi setiap karyawan yang akan diikutkan training agar tidak mendadak dalam pemberian *schedule* atau jadwal sehingga karyawan dapat mengatur jadwal kegiatannya terutama untuk mereka yang sudah berkeluarga dan memiliki banyak aktivitas diluar dunia pekerjaannya.

Jangan abaikan pentingnya pemilihan materi training untuk pelatihan SDM agar motivasi yang akan diadakan bisa tepat sasaran sesuai dengan harapan. Beberapa materi yang bisa dipilih seperti budaya perusahaan, visi misi perusahaan dan lainnya. Tidak ada salahnya menyelipkan beberapa kegiatan atau aktivitas yang menarik seperti bermain peran, bernyanyi bersama sehingga tercipta suasana training tidak selalu kaku dan didominasi oleh kegiatan didalam ruangan yang membosankan. Pastikan bahwa training motivasi dipenuhi oleh serangkaian kegiatan yang menyenangkan, memberi semangat dan membuat seluruh peserta training aktif. Jangan sampai training motivasi hanya sebatas judul karena pembicara yang kaku, pembicara yang tidak luwes serta tidak aktif yang membuat seluruh peserta training justru mengantuk dan ingin segera cepat pulang.

1. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Tujuan pelatihan adalah agar para pegawai dapat menguasai pengetahuan, keahlian dan perilaku yang ditekankan dalam program-program pelatihan serta untuk diterapkan dalam aktivitas sehari-hari para karyawan. Training juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan, yaitu:

- a. Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar,
- b. Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru,
- c. Menurut Dessler (edisi terjemahan:1997:263), Pelatihan memberikan karyawan baru atau lama suatu keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

“Sejumlah godaan akan datang kepada mereka yang tekun dan rajin, tapi seluruh godaan akan menyerang mereka yang bermalas-malasan.”

Charles H Spurgeon (1834–1892), pendeta asal Inggris”

“Jangan pernah takut pada kesempurnaan karena anda tidak akan pernah bisa mencapainya.”

Salvador Dalí (1904–1989), pelukis Spanyol”

2. Pelatihan dan Dukungan Sosial

Untuk mendorong keterlibatan, pelatihan harus menjadi proses yang berkelanjutan dan tidak terbatas pada evaluasi kinerja triwulanan atau tahunan. Sebagaimana dicatat oleh Murphy dan DeNisi (2008) sebagian besar intervensi manajemen kinerja yang dirancang untuk memotivasi karyawan dapat tampil lebih baik. Terkadang masalah kinerja memiliki sedikit motivasi daripada kemampuan. Dalam kasus seperti ini pelatihan mungkin menjadi solusi. Disarankan oleh Schaufeli dan Salanova (2007) salah satu kunci untuk menjaga karyawan tetap terlibat adalah memungkinkan mereka untuk terus mengembangkan sepanjang karier mereka.

Dalam konteks Kahn (1990) kondisi psikologis, pelatihan ini sangat relevan untuk menyediakan karyawan dengan sumberdaya yang akan membuat mereka merasa tersedia untuk sepenuhnya terlibat dalam peran mereka (pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan seseorang). Pelatihan juga dapat membuat karyawan merasa lebih aman tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dengan demikian menurunkan kecemasan dan meningkatkan perasaan ketersediaan. Program pelatihan juga dapat menjadi sumber daya penting untuk mempersiapkan karyawan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Dijelaskan oleh Kahn (1990), bahwa individu lebih siap dan tersedia untuk terlibat dalam peran mereka ketika mereka dapat mengatasi berbagai tuntutan dan ketika mereka memiliki kemampuan untuk terlibat dalam strategi.

Schaufeli dan Salanova (2007) menunjukkan bahwa pembinaan karyawan dan membantu mereka dengan perencanaan pekerjaan mereka, menyoroti potensi kesulitan, dan menawarkan saran serta dukungan emosional untuk membantu mendorong keterlibatan. Hal ini juga membantu untuk menanamkan kepercayaan diri atau *self-efficacy* antara karyawan. Penelitian pada model JD-R telah menemukan bahwa manajer dapat memiliki dampak yang signifikan pada keterlibatan bawahan. Sumber pekerjaan termasuk pembinaan pengawasan dan dukungan telah terbukti terkait dengan keterlibatan karyawan (Hakanen, *et al*, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Xanthopoulou, *et al*, 2009b). Latham *et al*. (2005) menunjukkan bahwa dalam rangka untuk mempromosikan pengembangan “bisa melakukan” pola pikir, proses pembinaan harus membantu untuk mempromosikan *self-efficacy* karyawan. Luthans, *et al*, 2007a, b) berpendapat bahwa *Self-efficacy* pada kenyataannya adalah salah satu sumber daya pribadi secara lebih komprehensif, membangun tingkat tinggi yang dikenal sebagai modal psikologis (PsyCap).

Schaufeli dan Salanova (2008) menunjukkan bahwa meningkatkan keterlibatan dapat dilakukan dengan pelatihan yang memberikan pengalaman yang sesuai dengan kejuruan supaya karyawan sukses, menjadikan dorongan, dan mengurangi rasa takut akan kegagalan. Schaufeli dan Salanova (2007) mempromosikan bahwa

self efficacy adalah landasan pembinaan keterlibatan melalui pelatihan, Lanjutnya bahwa macam macam pengalaman pelatihan yang membangun *self-efficacy* akan mendorong semua konstruk PsyCap dan menyebabkan tingkat yang lebih tinggi pada keterlibatan. Nilai PsyCap sebagai konstruk tingkat tinggi adalah dampak PsyCap pada hasil kerja diperkirakan akan lebih besar dari kemampuan individu (Luthans,*et al*, 2007a).

Selain *self-efficacy*, PsyCap terdiri dari harapan, optimisme, dan ketahanan. Harapan adalah keyakinan bahwa seseorang dapat menemukan jalur ketujuan seseorang dan menemukan motivasi untuk menggunakan jalurnya (Snyder, *et al*, 2005). Optimisme melibatkan harapan bahwa hal-hal baik akan terjadi (Carver, *et al*, 2009). Ketahanan melibatkan penyesuaian yang positif, mengatasi keberhasilan, dan memantulkan kembali ketika menghadapi kondisi yang penuh tantangan, termasuk yang melibatkan perubahan positif (Luthans, 2002a, Luthans & Youssef, 2007, Sutcliffe & Vogus, 2003). Membangun hubungan antara PsyCap dan keterlibatan karyawan merupakan area baru penelitian, namun hasil awal menunjukkan bahwa konstruk berhubungan positif (Sweetman & Luthans, 2010). Empat konstruk PsyCap memiliki bukti secara positif berkaitan dengan keterlibatan (Saks & Gruman, 2010), *self efficacy* dan optimisme telah terbukti sebagai mediasi hubungan antara sumberdaya kerja dan keterlibatan (Xanthopoulou, *et al*, 2007). Stajkovic & Luthans, (1998) mengusulkan bahwa untuk mendorong keterlibatan proses pembinaan harus mengembangkan tidak hanya *self-efficacy* karyawan, tapi empat dari konstruk yang terdiri PsyCap. Metode untuk membina *self efficacy* termasuk penguasaan inaktif, belajar, persuasi verbal dan gairah psikologis . dan menurut pendapat (Luthans, 2002b; Luthans&Jensen, 2002; Lopez,*et al*, 2000) bahwa upaya yang dikembangkan melalui pelatihan penetapan tujuan, melalui metodologi, latihan mental, dan *regooling* .(Carver, *et al*., 2009) mengatakan bahwa optimis dapat dipromosikan melalui teknik perilaku yang kognitif . Selanjutnya Sutcliffe dan Vogus (2003) mencatat bahwa ketahanan dipromosikan melalui pelatihan, pengembangan pengetahuan khusus, memiliki kesempatan untuk mengamati model peran, dan memiliki kemampuan untuk melakukan dan memperbaiki dari kesalahan. Pembinaan berkelanjutan yang membantu karyawan mengembangkan keterlibatan sehingga dapat mencapai kinerja yang memuaskan.

Coaching atau pelatihan merupakan sumber penting dukungan dari atasan seseorang, tetapi dukungan sosial dari rekan kerja juga penting untuk keterlibatan. Kahn (1990) mengidentifikasi interaksi pentingnya kerja sama bagi kebermaknaan psikologis. Secara khusus, individu kebermaknaan berpengalaman ketika mereka memiliki interaksi interpersonal yang menguntungkan dengan rekan kerja dan klien. Dia juga berpendapat bahwa hubungan interpersonal mendorong keamanan psikologis ketika mereka mendukung dan percaya. Selain itu, seseorang bisa

mendapatkan sumber emosional melalui hubungan interpersonal dengan orang lain yang dapat meningkatkan ketersediaan psikologis seseorang. Penelitian pada model JD-R telah menemukan bahwa dukungan sosial dari seseorang atasan dan rekan kerja terkait dengan sejumlah hasil kerja yang positif dan berhubungan negatif dengan keputusan (Bakker, *et al*, 2004; Demerouti, *et al*, 2001; Schaufeli & Bakker, 2004). Dukungan pengawas juga telah ditemukan untuk mencegah pengaruh negatif dari tuntutan pekerjaan (Bakker *et al*, 2007).

Sebagaimana dicatat oleh Murphy dan DeNisi (2008) sebagian besar intervensi manajemen kinerja yang dirancang untuk memotivasi karyawan untuk tampil lebih baik. Namun, terkadang masalah kinerja kurang hubungan dengan motivasi dari pada kemampuan. Dalam kasus seperti pelatihan mungkin menjadi solusi. Seperti yang disarankan oleh Schaufeli dan Salanova (2007) salah satu kunci untuk menjaga karyawan yang terlibat adalah untuk memungkinkan mereka untuk terus mengembangkan sepanjang karier mereka. Dalam konteks (1990) kondisi psikologis Kahn, pelatihan ini sangat relevan untuk menyediakan karyawan dengan sumber daya yang akan membuat mereka merasa tersedia sepenuhnya terlibat dalam peran mereka (pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan seseorang). Pelatihan juga dapat membuat karyawan merasa lebih aman tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka. Dengan demikian menurunkan kecemasan dan meningkatkan perasaan ketersediaan.

Pelatihan dapat menjadi sumber penting dari PsyCap. Seperti dijelaskan oleh Kahn (1990), individu lebih tersedia ketika mereka merasa aman, dan *self-efficacy*, harapan, optimisme dan ketahanan merupakan dimensi penting dari keamanan. Semua Variabel PsyCap dapat dikembangkan melalui pelatihan. Luthans, *et al*, (2006) melaporkan hasil tiga studi menunjukkan bahwa intervensi terkecil yang efektif dalam membangun PsyCap pada siswa manajemen dan berlatih manajer hingga 3%. Luthans, *et al*, (2008) menunjukkan bahwa dua jam, berbasis web intervensi pelatihan berhasil dalam membangun PsyCap antara penampang orang dewasa yang bekerja. Schaufeli dan Salanova (2008) menunjukkan bahwa meningkatkan keterlibatan dapat dipromosikan dengan menawarkan pelatihan yang menyediakan pengalaman kejuruan karyawan sukses, dorongan, dan mengurangi rasa takut akan kegagalan. Meskipun Schaufeli dan Salanova (2007) menunjukkan bahwa mempromosikan *self efficacy* merupakan hal terpenting dalam membina keterlibatan melalui pelatihan, mereka menyarankan bahwa jenis pengalaman pelatihan yang membangun *self-efficacy* akan mendorong semua konstruk PsyCap dan menyebabkan tingkat yang lebih tinggi dari keterlibatan. Program pelatihan juga dapat menjadi sumber daya penting untuk mempersiapkan

karyawan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Seperti dijelaskan oleh Kahn (1990), individu lebih siap dan tersedia untuk terlibat dalam peran mereka ketika mereka dapat mengatasi berbagai tuntutan dan ketika mereka memiliki kemampuan untuk terlibat dalam strategi .

Keberhasilan suatu program pelatihan ditentukan oleh lima komponen menurut As'ad (1987: 73):

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan: setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan kedalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
2. Pelatih (Trainer): pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuanketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaian yang ditetapkan.
3. Bahan-bahan latihan: bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan
4. Metode latihan (termasuk alat bantu): Setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.
5. Peserta (Trainee): Peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

Sebagaimana dicatat oleh Murphy dan DeNisi (2008) sebagian besar intervensi manajemen kinerja yang dirancang untuk memotivasi karyawan untuk tampil lebih baik. Namun, terkadang masalah kinerja kurang hubungan dengan motivasi dari pada kemampuan. Dalam kasus seperti pelatihan mungkin menjadi solusi. Seperti yang disarankan oleh Schaufeli dan Salanova (2007) salah satu kunci untuk menjaga karyawan yang terlibat adalah untuk memungkinkan mereka untuk terus mengembangkan sepanjang karier mereka. Dalam konteks (1990) kondisi psikologis Kahn, pelatihan ini sangat relevan untuk menyediakan karyawan dengan sumber daya yang akan membuat mereka merasa tersedia sepenuhnya terlibat dalam peran mereka (pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas pekerjaan seseorang). Pelatihan juga dapat membuat karyawan merasa lebih aman tentang kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan mereka.

Dengan demikian menurunkan kecemasan dan meningkatkan perasaan ketersediaan. Pelatihan dapat menjadi sumber penting dari PsyCap. Seperti dijelaskan oleh Kahn (1990), individu lebih tersedia ketika mereka merasa aman, dan *self-efficacy*, harapan, optimisme dan ketahanan merupakan dimensi penting dari keamanan. Semua Variabel PsyCap dapat dikembangkan melalui pelatihan. Luthans, *et al*, (2006) melaporkan hasil tiga studi menunjukkan bahwa intervensi terkecil yang efektif dalam

membangun PsyCap pada siswa manajemen dan berlatih manajer hingga 3%. Luthans, *et al*, (2008) menunjukkan bahwa dua jam, berbasis web intervensi pelatihan berhasil dalam membangun PsyCap antara penampang orang dewasa yang bekerja. Schaufeli dan Salanova (2008) menunjukkan bahwa meningkatkan keterlibatan dapat dipromosikan dengan menawarkan pelatihan yang menyediakan pengalaman kejuruan karyawan sukses, dorongan, dan mengurangi rasa takut akan kegagalan.

Meskipun Schaufeli dan Salanova (2007) menunjukkan bahwa mempromosikan *self efficacy* merupakan hal terpenting dalam membina keterlibatan melalui pelatihan, mereka menyarankan bahwa jenis pengalaman pelatihan yang membangun *self-efficacy* akan mendorong semua konstruk PsyCap dan menyebabkan tingkat yang lebih tinggi dari keterlibatan. Program pelatihan juga dapat menjadi sumber daya penting untuk mempersiapkan karyawan untuk mengatasi tuntutan pekerjaan. Seperti dijelaskan oleh Kahn (1990), individu lebih siap dan tersedia untuk terlibat dalam peran mereka ketika mereka dapat mengatasi berbagai tuntutan dan ketika mereka memiliki kemampuan untuk terlibat dalam strategi .

3.7.4 Orientasi Pekerja Baru

Orientasi merupakan proses dimana para pekerja baru serta organisasi menjelaskan persepsi dan harapan masing-masing.

Orientasi dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Orientasi Formal

Orientasi ini berisi informasi tentang berbagai peraturan perundang-undangan, upah, jam kerja, cuti, tunjangan, evaluasi kerja, tindakan disiplin, apa yang harus dilakukan jika ada keluhan (*grievances*), promosi dan penempatan, serikat kerja, dan lainnya.

Singkatnya pegawai baru harus diorientasikan untuk empat hal yang berbeda, yaitu:

- a. Data deskripsi tentang kedudukan secara umum
- b. Tunjangan organisasi, kebijaksanaan, dan pelayanan
- c. Tujuan-tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi
- d. Tugas-tugas dari suatu kedudukan, kondisi, dan standar kinerja

2. Orientasi Informal

Orientasi ini dilakukan oleh para *co-workers* dari para pekerja baru. Orientasi ini bersifat mendukung atau bertentangan, tetapi selalu memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk non-verbal para pekerja baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain, serta dengan para supervisornya.

Pelatihan dan Tahapannya ada tiga sebagai berikut:

1. Penentuan kebutuhan pelatihan

Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui data atau menentukan apakah perlu tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

Pada tahap ini ada tiga macam kebutuhan pelatihan:

- a. General treatment need
- b. Observable performance discrepancies
- c. Future human resources needs

2. Mendesain program pelatihan

Ketepatan metode pelatihan tergantung pada tujuan yang hendak dicapai identifikasi mengenai apa yang diinginkan agar para pekerja harus mengetahui dan harus melakukan. Terdapat dua jenis sasaran yaitu: *Knowledge-centered objectives* dan *Performance-centered objectives*.

a. Metode Pelatihan

Bernardin & Russell mengelompokan metode pelatihan menjadi dua kategori, yaitu: *Informational methods* dan (b) *Experiential methods*.

(a) *Informational methods* menggunakan pendekatan satu arah, dimana melalui informasi tersebut disampaikan kepada para peserta oleh para pelatih. Metode ini dipakai untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan, atau sikap tertentu.

(b) *Experimental methods* adalah metode yang mengutamakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur dengan sesama peserta, atau langsung menggunakan alat-alat yang tersedia.

b. Prinsip umum bagi metode pelatihan, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prinsip:

1. Memotivasi para peserta pelatihan untuk belajar keterampilan yang baru
2. Memperlihatkan keterampilan-keterampilan yang diinginkan untuk dipelajari
3. Harus konsisten dengan isi
4. Memungkinkan partisipasi aktif
5. Memberikan kesempatan berpraktek dan perluasan keterampilan
6. Memberikan feedback mengenai performansi selama pelatihan
7. Mendorong adanya pemindahan yang positif dari pelatihan ke pekerjaan
8. Harus efektif dari segi biaya

3. Evaluasi efektifitas program pelatihan

Pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan.

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan.

3.7.5 Tipe-Tipe Kriteria Efektifitas Program Pelatihan

Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada hakikatnya ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya (sekarang atau pada masa mendatang) dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan sekarang.

1. Orientasi

Orientasi dapat hanya berupa pengenalan sederhana dengan karyawan lama, atau merupakan proses panjang, yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijaksanaan personalia (kondisi kerja, upah, dan jaminan social) prosedur kerja, gambaran umum/sejarah, sifat perusahaan, dan manfaat yang diperoleh karyawan baru.

2. Pelatihan

Suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pelatihan diberikan kepada karyawan yang baru diterima guna memperkenalkan tugas yang akan dikerjakan dan kewajiban didalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

1) Metode Latihan atau Training

Metode latihan didasarkan pada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain.

Metode Latihan Menurut Andrew F. Sikula:

- a. *On the job*
- b. *Vestibule*
- c. *Demonstration and example*
- d. *Simulation*
- e. *Apprenticeship*
- f. *Classroom methods*; metode pertemuan dalam kelas meliputi:
 1. *Lecture* (ceramah atau kuliah)
 2. *Conference* (rapat)
 3. *Programmed instruction*
 4. Metode studi kasus
 5. *Role playing*
 6. Metode diskusi
 7. Metode seminar.

2) Pendidikan

Suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan. Konsep ini biasa dikenal sebagai pengembangan.

Metode pendidikan (*education*) menurut Andrew F. Sikula (1981: 243-274) adalah sebagai berikut:

- a. *Training methods atau classroom methods*
- b. *Understudies*
- c. *Job rotation and planned progression*
- d. *Coaching-counseling*
- e. *Junior board of executive or multiple management*
- f. *Committee assignment*
- g. *Business games*
- h. *Sensitivity training*
- i. *Other development method.*

3) Metode Pelatihan

Pelatihan dianggap perlu jika dalam suatu organisasi mempunyai problema yang berkaitan dengan pekerjaanya dalam menentukan suatu pilihan. Pelatihan merupakan salah satu pilihan yang paling mudah digunakan. Intinya kita bisa melatih orang dan meningkatkan kemampuannya untuk melaksanakan pekerjaannya, tetapi umumnya orang kecewa bila berpikir bisa melatih orang untuk mengeluarkan lebih banyak tenaga pada pekerjaannya.

Menurut Cherrington (1995:358), dikatakan bahwa metode dalam pelatihan dibagi menjadi dua yaitu *on the job training* dan *off the job training*. *On the job training* lebih banyak digunakan dibandingkan dengan *off the job training*. Hal ini disebabkan karena metode *on the job training* lebih berfokus pada peningkatan produktivitas secara cepat. Sedangkan metode *off the job training* lebih berfokus pada perkembangan dan pendidikan jangka panjang.

On The Job Training dibagi menjadi 6 macam yaitu:

1. *Job instruction training*

Pelatihan ini memerlukan analisa kinerja pekerjaan secara teliti. Pelatihan ini dimulai dengan penjelasan awal tentang tujuan pekerjaan, dan menunjukkan langkah-langkah pelaksanaan pekerjaan.

2. *Apprenticeship*

Pelatihan ini mengarah pada proses penerimaan karyawan baru, yang bekerja bersama dan dibawah bimbingan praktisi yang ahli untuk beberapa waktu tertentu. Keefektifan pelatihan ini tergantung pada kemampuan praktisi yang ahli dalam mengawasi proses pelatihan.

3. *Internship dan assistantships*

Pelatihan ini hampir sama dengan pelatihan *apprenliceship* hanya saja pelatihan ini mengarah pada kekosongan pekerjaan yang menuntut pendidikan formal yang lebih tinggi. Contoh internship training adalah *cooperalive education project*, maksudnya adalah pelatihan bagi pelajar yang menerima pendidikan formal di sekolah yang bekerja di suatu perusahaan dan diperlakukan sama seperti karyawan dalam perusahaan tetapi tetap dibawah pengawasan praktisi yang ahli.

4. *Job rotation dan transfer*

Adalah proses belajar yang biasanya untuk mengisi kekosongan dalam manajemen dan teknikal. Dalam pelatihan ini terdapat 2 kerugian yaitu: peserta pelatihan hanya merasa dipekerjakan sementara dan tidak mempunyai komitmen untuk terlibat dalam pekerjaan dengan sungguh-sungguh, yang kedua, banyak waktu yang terbuang untuk memberi orientasi pada peserta terhadap kondisi pekerjaan yang baru.

Tetapi pelatihan ini juga mempunyai keuntungan yaitu: jika pelatihan ini diberikan oleh manajer yang ahli maka peserta akan memperoleh tambahan pengetahuan mengenai pelaksanaan dan praktek dalam pekerjaan.

5. *Junior boards dan committee assignments*

Alternatif pelatihan dengan memindahkan peserta pelatihan kedalam komite untuk bertanggungjawab dalam pengambilan keputusan administrasi. Dan juga menempatkan peserta dalam anggota eksekutif agar memperoleh kesempatan dalam berinteraksi dengan eksekutif yang lain.

6. *Couching dan counseling*

Pelatihan ini merupakan aktifitas yang mengharapkan timbal balik dalam penampilan kerja, dukungan dari pelatih, dan penjelasan secara berlahan bagaimana melakukan pekerjaan secara tepat.

Off the job training dibagi menjadi 13 macam:

1. *Vestibule Training*: Pelatihan dimana dilakukan ditempat tersendiri yang dikondisikan seperti tempat aslinya. Pelatihan ini digunakan untuk mengajarkan keahlian kerja yang khusus.
2. *Lecture*: Merupakan pelatihan dimana menyampaikan berbagai macam informasi kepada sejumlah besar orang pada waktu bersamaan.
3. *Independent self-study*: Pelatihan yang mengharapakan peserta untuk melatih diri sendiri misalnya dengan membaca buku, majalah profesional,

- mengambil kursus pada universitas lokal dan mengikuti pertemuan profesional.
4. *Visual presentations*: pelatihan dengan menggunakan televisi, film, video, atau persentasi dengan menggunakan slide.
 5. *Conferences dan discusion*: pelatihan ini biasa digunakan untuk pelatihan pengambilan keputusan dimana peserta dapat belajar satu dengan yang lainnya.
 6. *Teleconferencing*: pelatihan dengan menggunakan satelit, dimana pelatih dan perseta dimungkinkan untuk berada di tempat yang berbeda.
 7. *Case studies*: pelatihan yang digunakan dalam kelas bisnis, dimana peserta dituntut untuk menemukan prinsip-prinsip dasar dengan menganalisa masalah yang ada.
 8. *Role playing*: pelatihan dimana peserta dikondisikan pada suatu permasalahan tertentu, peserta harus dapat menyelesaikan permasalahan dimana peserta seolah-olah terlibat langsung.
 9. *Simulation*: pelatihan yang menciptakan kondisi belajar yang sangat sesuai atau mirip dengan kondisi pekerjaan, pelatihan ini digunakan untuk belajar secara teknikal dan motor skill.
 10. *Programmed instruction*: merupakan aplikasi prinsip dalam kondisi operasional, biasanya menggunakan computer.
 11. *Computer-based training*: merupakan program pelatihan yang diharapkan mempunyai hubungan interaktif antara komputer dan peserta, dimana peserta diminta untuk merespon secara langsung selama proses belajar.
 12. *Laboratory training*: pelatihan ini terdiri dari kelompok-kelompok diskusi yang tak beraturan dimana peserta diminta untuk mengungkapkan perasaan mereka terhadap satu dengan yang lain. Tujuan pelatihan ini adalah menciptakan kewaspadaan dan meningkatkan sensitivitas terhadap perilaku dan perasaan orang lain maupun dalam kelompok.
 13. *Programmed group exercise*: pelatihan yang melibatkan peserta untuk bekena sama dalam memecahkan suatu permasalahan.
- 4) Cara Melakukan Proses Analisa Kebutuhan Pelatihan yang Benar
- Pelatihan SDM biasa juga disebut dengan diklat. Proses pelatihan ini dilaksanakan untuk mengembangkan kinerja yang dimiliki oleh SDM tersebut guna mendukung sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam pelatihan tersebut, tentu dibutuhkan sebuah analisa kebutuhan pelatihan SDM sebagai sebuah data yang dikumpulkan untuk menentukan apa saja kebutuhan yang harus dipenuhi untuk kelancaran dan keefektifan dari pelatihan tersebut.

Analisa kebutuhan tersebut juga menjadi dasar penentu atas keberhasilan *pelatihan SDM* yang akan dilakukan.

Meski demikian, tidak sedikit organisasi yang melakukan pelatihan atau pengembangan tersebut tanpa melakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu. Resiko sebuah pelatihan tanpa *analisa kebutuhan pelatihan SDM* harus mereka hadapi dengan diklat yang cenderung berjalan tidak efektif. Ketika analisa kebutuhan dibuat terlebih dahulu, maka pengembangan pelatihan yang dilakukan pasti akan menjadi sebuah solusi bagi masalah yang selama ini terjadi di tempat kerja para SDM tersebut. Proses analisa kebutuhan sendiri sifatnya berkelanjutan dan dipandang sebagai sebuah upaya mahal yang sebetulnya merupakan cara dalam meningkatkan *bottom line* dalam sebuah organisasi.

Analisa kebutuhan pelatihan SDM informasinya dikumpulkan kemudian dianalisis, tentu rencananya bisa dibuat. Analisa akan menentukan apa saja kebutuhannya, kemudian identifikasi atas apa yang diperlukan dalam pelatihan bisa dilakukan. Selanjutnya, pemeriksaan dari jenis hingga ruang lingkup yang dibutuhkan dalam mendukung efektifnya program pelatihan yang dilakukan oleh SDM bisa dilakukan.

Dalam analisa kebutuhan yang dilakukan tersebut, sebuah instansi atau organisasi juga memiliki tujuan mencari informasi mengenai pengetahuan dan kinerja optimal yang dimiliki oleh peserta atau SDM tersebut berikut pengetahuan dan kinerja aktualnya saat ini baik peserta maupun orang penting dalam organisasinya, penyebab serta solusi dari semua masalah yang ada.

Untuk analisa kebutuhan pelatihan SDM sendiri, dalam pengertiannya memiliki beberapa arti yang tidak jauh dari upaya dalam menganalisa serta mendiagnosa sebuah organisasi bersama dengan tugas dan karyawannya. Ada juga pengertian lain berupa proses penentuan sebuah alasan dan akibatnya. Dimana, dalam pengertian tersebut dimaksudkan untuk sebuah identifikasi hingga pemilihan yang nantinya akan menghasilkan tentang apa saja yang diperlukan untuk kemudian dikembangkan dan didapatkan hasilnya dari pelatihan pengembangan yang dilakukan.

Terlepas dari berbagai pengertian yang dikeluarkan sebagai teori, analisa kebutuhan atau *Training Need Assesment*, (TNA), TNA sendiri secara umum diartikan sebagai sebuah proses percobaan dalam diagnostic atau identifikasi dari berbagai kebutuhan sebuah organisasi yang hasilnya berpotensi untuk dipenuhi dalam pelatihan tersebut. Bahkan, bisa juga yang terjadi adalah sebaliknya.

- 5) Alasan adanya analisa kebutuhan atau *Training Need Assement* (TNA) harus dilakukan, secara umum ada empat:
1. Mengidentifikasi masalah dalam sebuah organisasi. Manajemen dan kepegawaian harus memahami apa masalah yang dihadapi oleh SDM tersebut guna mendapatkan metode pelatihan yang tepat.
 2. Mendapatkan dukungan pihak manajemen. Maka, harus dipastikan bahwa pelatihan yang akan dilakukan bisa memberi pengaruh kepada SDM dengan peningkatan kinerja di tempat kerjanya.
 3. Mengembangkan data evaluasi dimana dalam analisis kebutuhan pertama, yang akan dikur pelatit adalah efektivitas programnya.
 4. Menentukan biaya serta manfaat dari pelatihan yang akan dilakukan. Sehingga, pelatihan tidak dianggap sebagai sebuah penghambat atau hanya bagian dari membuang-buang waktu dan biaya melainkan sebuah kontribusi penting dalam mencapai tujuan organisasi tersebut.

Untuk tujuan secara umum yaitu:

1. Mengetahui berbagai permasalahan yang berkaitan dengan kinerja pegawai yang dihadapi oleh organisasi tersebut.
2. Mencari berbagai informasi yang berkaitan dengan kinerja dalam organisasi tersebut.
3. Membantu mencari jalan keluar atau cara dalam menyelesaikan masalah yang terjadi dalam organisasi tersebut.
4. Menentukan perlu atau tidaknya pelatihan atau diklat bagi SDM atau pegawai dalam organisasi tersebut.
5. Memberikan bekal berupa pelatihan dan pengalaman.

Sehingga, akan didapatkan berbagai manfaat antara lain berupa:

1. Masukkan bagi pimpinan organisasi atau institusi tersebut agar lebih meningkatkan lagi kinerja para pegawai atau SDM yang dipimpinya baik dalam hal kualitas maupun produktivitasnya.
2. Menambah wawasan dan pengetahuan kepada para pegawai atau SDM tersebut dalam memahami ruang lingkup pekerjaannya serta memberikan mereka ukuran akan sejauh mana ketepatan mereka dalam menjalankan tugasnya selama ini.

Melihat dari alasan, tujuan, dan manfaatnya, secara umum dapat disimpulkan bahwa dengan adanya analisa kebutuhan pelatihan SDM tersebut, pelatihan

yang dilakukan akan lebih tepat sasaran. Analisa merupakan sebuah desain sistem efektif untuk memecahkan masalah dengan pelatihan sebagai jalan pemecahannya. Ketika sebuah pelatihan tidak bisa menghasilkan apapun, maka bisa dipastikan jika desain sistem yang dibentuk tersebut buruk. Baik manajemen atau profesional dari SDM tersebut juga perlu menyadari bahwa pelatihan bukan sepenuhnya penyembuh atau obat bagi semua masalah yang terjadi dalam sebuah organisasi. Akan tetapi, pelatihan harus bisa dijadikan motivasi serta alat dalam memperbaiki kinerja untuk merubah kinerja buruk yang selama ini dilakukan. Dengan kata lain, pelatihan SDM tersebut akan memberikan pengetahuan dan meningkatkan keterampilan yang karyawan atau pegawai pelukan dalam mencapai tujuan organisasi dimana mereka bekerja.

Pelatihan tepat dikatakan sebagai sebuah investasi tetapi bukan diukur atas biaya yang dikeluarkan melainkan keterampilan dan pengetahuan yang akan diberikan dan ditingkatkannya. Dimana, untuk mendapatkan semua itu sebelumnya Anda memerlukan pendekatan berupa analisis, seperti yang sudah dijelaskan di atas. Alat yang bisa Anda gunakan untuk melakukan analisa kebutuhan pelatihan SDM yang efektif yaitu dengan wawancara dan observasi. Pendekatan ini akan memberi gambaran yang lebih jelas tentang setiap individu dan kebutuhannya nanti dalam pelatihan yang akan dilakukannya tersebut.

5) Cara membuat pelatihan sendiri dalam perusahaan

Pelatihan karyawan memiliki arti penting dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan. Kegiatan ini biasanya dilakukan diawal masuk kerja untuk membekali orang-orang baru dengan pengetahuan, terutama tentang hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan yang diberikan. Bentuk pelatihan juga bisa dilakukan dengan pemberian kursus. Yang terpenting, tujuan utamanya yaitu menambah wawasan para karyawan agar lebih profesional dalam pekerjaannya dapat tercapai. Mereka dapat lebih terampil, juga secara efektif dan efisien mengerjakan tugas yang diberikan oleh perusahaan. Biasanya, materi yang disampaikan lebih bersifat teori dan sikap kerja.

Para ahli memiliki definisi tersendiri tentang pelatihan karyawan serta tujuannya. Salah satunya adalah pengertian pelatihan menurut Carrell dan Kuzmits (1982:282), yaitu sebagai proses sistematis dimana karyawan mempelajari pengetahuan (knowledge), ketrampilan (skill), kemampuan (ability) atau perilaku terhadap tujuan pribadi dan organisasi. Kedua ahli

yang sama (1982:278) juga membagi tujuan utama dari pelatihan kedalam lima area:

1. Untuk meningkatkan ketrampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi.
5. Untuk memberi orientasi karyawan untuk lebih mengenal organisasinya.

Pelatihan karyawan dapat diberikan sendiri oleh pihak perusahaan atau bekerja sama dengan penyedia jasa training kompeten dan pengalaman dibidangnya. Efektif atau tidaknya program ini tentu menjadi bagian dari pertimbangan agar perusahaan tidak sia-sia dalam menginvestasikan dana dan waktu untuk jasa tersebut.

Menurut As'ad (1987:73), ada lima komponen penting yang menentukan keberhasilan dari program pelatihan, yaitu:

1. Sasaran pelatihan atau pengembangan
2. Pelatih atau trainer
3. Bahan-bahan latihan
4. Metode latihan
5. Peserta atau trainee

Dari kelima komponen tersebut, bahan-bahan atau materi latihan juga memiliki peranan penting dalam penyelenggaraan training yang efektif.

Meskipun sering dilakukan disetiap periode perekrutan secara berkelanjutan, pelatihan yang diadakan untuk karyawan tetap harus dipersiapkan sebaik-baiknya. Dibutuhkan perencanaan yang matang dalam penyusunan materi agar dapat menjawab kebutuhan dan memberikan hasil yang tepat.

Secara garis besar, ada tiga tahapan utama dalam pelaksanaan training yang efektif, yaitu:

1. Pre Training
2. On Going Training
3. Post Training

Dari ketiganya, persiapan materi termasuk ke dalam tahapan *Pre Training*. Langkah ini merupakan lanjutan dari hasil pengukuran matrix dan hasil ukur serta sasaran pelatihan yang telah ditentukan.

Sifat materia yang disampaikan adalah langsung kepada sasaran dan memberikan pengalaman yang tepat. Bahan tersebut tidak harus panjang dan berbelit-belit, agar dapat menciptakan kesan kesungguhan, namun tetap menjadi bahan kajian dan latihan bagi peserta. Selain itu, penciptaan pengalaman yang tetap diingat juga penting agar peserta dapat mengimplementasikannya dengan mudah.

Formula yang ideal dalam penyusunan materi adalah 50% teori dan 50% praktek. Keduanya harus seimbang. Sedangkan untuk sumber, bahan-bahan pelatihan dapat diperoleh dari kepustakaan, internet dan pengalaman. Tidak menjadi hal yang penting mengenai darimana materi didapatkan, akan tetapi yang utama adalah bagaimana meramu materi tersebut menjadi tepat saji dan tepat sasaran, yang membutuhkan dua aspek penting di dalamnya, yaitu:

- a. Aspek wacana atau teori, dimana teori harus disampaikan dengan baik dan efisien serta tidak menjadi sia-sia.
- b. Aspek pengalaman, dimana materi juga harus mampu menjadi sebuah pengalaman melalui *group discussion role play* atau analisa kasus.

6) Point-point Penyusunan Materi yang Efektif, sebagai berikut:

1. Lakukan pengamatan terlebih dahulu terhadap karyawan atau target pelatihan, untuk menentukan kebutuhan training. Ketahui hal-hal yang menjadi permasalahan dalam kinerja mereka. langkah ini dapat dilakukan dengan penilaian terhadap pekerjaan karyawan sehari-hari atau melakukan konsultasi langsung dengan mereka.
2. Buat materi singkat dan jelas yang isinya disesuaikan dengan kondisi kerja karyawan serta kebutuhan perusahaan. Teori tersebut tidak seharusnya berupa konsep abstrak karena harus bisa langsung diterapkan setelah training selesai. Oleh karena itu, materi yang disampaikan juga sebaiknya dibuat semudah mungkin untuk dipahami oleh semua peserta.
3. Masukkan ekspetasi-ekspetasi tertentu dari perusahaan terhadap karyawannya dalam materi. Misalnya tentang keahlian khusus yang harus dikuasai oleh sumber daya manusia perusahaan tersebut. maka, materi yang disampaikan juga mengandung pengetahuan yang sesuai.
4. Susun bahan pelatihan yang relevan dengan tujuan kegiatan serta tuntutan perusahaan agar tidak ada waktu yang terbuang sia-sia.

“Kamu tidak akan pernah terlalu tua untuk merancang target lain atau untuk memimpikan cita-cita baru.”

CS Lewis (1898–1964), pengajar dan novelis Inggris

Selain penyusunan materi pelatihan yang dilakukan sedemikian rupa agar efektif dan benar-benar bermanfaat, faktor keberhasilan dari program training tersebut juga kemudian ditentukan dari metode penyampaian. Banyak orang masih sekedar membuat presentasi power point dan secara konvensional menjelaskan panjang lebar tentang tujuan dan manfaat dari training karyawan. Hal ini bisa sangat membosankan.

Beberapa hal yang patut dicermati sebelum membuat pelatihan untuk karyawan;

- Mencari tahu mengenai hal-hal yang menjadi permasalahan bagi karyawan Anda dalam pekerjaannya. Bekerja juga bisa menjadi hal yang menjenuhkan dan Anda perlu mencari tahu hal tersebut untuk bisa membangkitkan kembali semangat kerja karyawan di perusahaan Anda.
- Bisa jadi karyawan merasa minder karena kurangnya pengetahuan atas informasi terkini seputar kinerjanya sehingga jika dibandingkan dengan karyawan di perusahaan lain yang kinerjanya cenderung masih tertinggal jauh dibawah. Cara mencari tahu bisa Anda lakukan dengan memberikan lembar survey, wawancara atau diskusi kelompok.
- Kreasikan sebuah materi training yang singkat, padat dan jelas. Perlu ingat bahwa karyawan Anda bukanlah seorang siswa sekolah yang bisa berlama-lama duduk dibangku sambil mendengarkan penjelasan yang panjang karena dapat menciptakan suasana jenuh dan bosan. Jika hal ini menjadi sebuah training pasti akan terasa sangat membosankan. Buat materi yang menarik, misalnya dengan point-point saja kemudian sang pembicara akan memberikan penjelasan singkat dan padat disertai detail informasi terkait. Selipkan juga gambar atau cerita menarik sehingga mampu menjadi penyegar bagi para peserta training.
- Berikan materi training yang merupakan sebuah keinginan oleh karyawan dan kebutuhan oleh perusahaan itu sendiri. Jangan jadikan training hanya sebatas formalitas semata tetapi juga sebuah kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja serta kemampuan karyawan untuk memajukan perusahaan tempatnya bernaung.
- Perhatikan juga lamanya waktu pelatihan. Jangan membuat durasi waktu yang terlampau lama bahkan hingga berhari-hari. Ingatlah bahwa karyawan Anda juga membutuhkan waktu bersama orang tercintanya apalagi jika Anda lakukan pelatihan disaat hari libur yang sudah pasti akan membuat mereka malas. Cukup maksimal 5 jam saja yang diselingi dengan kuis, kegiatan berkelompok, diskusi atau game untuk membuat suasana training menjadi lebih hidup dan menyenangkan.

- Jangan lupa selipkan sesi *sharing* untuk Anda sebagai trainer dan mereka sebagai karyawan, sehingga peserta training merasa terbuka dan memiliki wadah untuk menumpahkan keluh-kesahnya seputar kondisi pekerjaan di kantor, kinerja rekan sejawat, kinerja diri sendiri, kesulitan, kemudahan atau hal lainnya yang menjadi ganjalan.
- Pelatihan bagi karyawan yang sangat efektif dan penting adalah pelatihan komunikasi. Banyak sekali yang menyepelekan pentingnya kemampuan berkomunikasi yang seharusnya dimiliki oleh setiap karyawan dalam bidang pekerjaan apapun.

3.8 INDIKATOR KEBERHASILAN DALAM PELAKSANAAN PELATIHAN

Pada dasarnya setiap perseorangan mempunyai berbagai perbedaan baik dalam latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan. Karenanya waktu dan cara pelatihan harus direncanakan serta dilaksanakan sedemikian rupa sehingga pelatihan tersebut memberikan hasil yang memuaskan terhadap sebagian besar peserta latihan. Keberhasilan pelaksanaan program pelatihan pada akhirnya ditentukan oleh sejauh mana prestasi karyawan didalam melaksanakan tugas setelah mengikuti pelatihan, oleh karena itu bahan-bahan yang diajarkan dalam pelatihan harus berhubungan erat dengan apa yang dinyatakan dalam *job specification* jabatan para pengikut latihan. Jadi, salah satu azas latihan yang penting adalah supaya latihan dihubungkan erat dengan *job analysis* dari jabatan yang akan dipangku para pengikut latihan. Para pengikut latihan akan lebih bersungguh-sungguh dalam melaksanakan pelatihannya jika ada daya perangsang, walaupun sebenarnya dengan diikutsertakan pelatihan saja sudah merupakan suatu keuntungan bagi pribadinya karena akan mendapatkan tambahan pengetahuan dan keterampilan.

Tetapi rangsangan berupa kenaikan pangkat, kenaikan gaji dan lain sebagainya tetap harus dipertimbangkan agar pegawai yang diikutsertakan dalam pelatihan dapat melaksanakan tugas dengan baik sesuai harapan perusahaan. Sistem pelatihan sedapat mungkin harus bisa melibatkan peserta turut aktif mengambil bagian didalam pembicaraan, oleh karena itu dalam pelatihan harus diberikan kesempatan untuk bertukar pikiran antara pelatihan dengan yang dilatih, sehingga pengikut latihan turut aktif berpikir selama latihan. Untuk menjaga agar perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman maupun keinginan para pengikut latihan tidak terlalu besar, calon karyawan harus melalui seleksi karena latihan sebaiknya diberikan kepada mereka yang berminat dan mempunyai kemauan mengikuti latihan sampai berhasil.

3.8.1 Hambatan dalam Pelatihan

Pelatihan bukan suatu keterampilan yang mudah, terdapat sejumlah faktor yang menimbulkan ancaman, baik bagi atasan maupun bawahan. Faktor utama yang dapat membangun atau merusak pelatihan terletak pada kesesuaian kepribadian. Pertentangan kepribadian tersebut dapat terjadi antara pihak atasan kepada bawahan atau sebaliknya.

Peran Kurang Jelas

Sekalipun peran dapat dilihat sebagai sarana manajemen yang penting, sering kali timbul ketidakjelasan mengenai apa sesungguhnya yang dilibatkan baik dari segi keterampilan maupun kegiatan. Di samping itu, kurangnya pemahaman dapat menimbulkan pertanyaan siapa sesungguhnya yang harus bertanggung jawab dalam pelatihan. Atasan mungkin saja tidak memiliki pengertian mendalam tentang apa yang harus dilakukan dalam pelatihan, kapan dan bagaimana melakukannya. Selain itu, terdapat juga ketidakpastian mengenai seberapa banyak penyuluhan, pengarahan, dan dukungan sosio-emosional yang dibutuhkan.

Gaya Manajemen Kurang Sesuai

Gaya manajemen merupakan pola perilaku konsisten yang digunakan atasan saat bekerja bersama dan melalui orang lain. Atasan mengembangkan kebiasaan bertindak yang untuk selanjutnya dapat diduga oleh mereka yang bekerja bersamanya. Tidak mustahil mereka khawatir jika kebiasaan tersebut harus diubah ataupun diganti, suatu situasi yang dapat menimbulkan perasaan kurang aman bagi semua pihak yang terlibat didalamnya. Kepercayaan terhadap bawahan sering kali dipengaruhi oleh pandangan atasan mengenai tabiat atau sifat manusia.

Keterampilan Komunikasi Tidak Memadai

Keterampilan komunikasi tulis dan tulisan sangat penting dalam situasi pelatihan. Keberhasilan dan kegagalan atasan sebagai pelatih bergantung pada kemampuan mereka dalam menyampaikan pikiran, perasaan dan kebutuhan. Atasan seharusnya juga dapat menerima upaya dari para bawahan untuk melakukan hal serupa. Atasan yang cenderung bertele-tele, disamping memberikan instruksi dan penjelasan ala kadarnya, akan menimbulkan suasana yang membingungkan dan menghambat komunikasi.

Kurangnya Motivasi

Bila seorang atasan ditanya apakah mereka berhasil sebagai pelatih, jawaban mereka pada umumnya adalah 'ya, saya rasa demikian'. Kesulitan ini timbul karena saran

pembangkit motivasi yang dipilih tidak sesuai dengan kebutuhan perorangan yang dimaksudkan pada saat yang sama. Sebagai pelatih, atasan mempunyai tambahan dalam menciptakan lingkungan bermotivasi bagi bawahan. Namun, dengan organisasi yang diperamping serta jumlah pekerja yang semakin menyusut atau diintegrasikan, maka kesulitan menjadi bertambah.

Tekanan dalam Pekerjaan

Sejumlah alasan diungkapkan oleh atasan mengapa mereka tidak termotivasi dan ragu untuk menjadi pelatih. Satu diantaranya karena mereka menganggap organisasi menitikberatkan pada sikap 'lakukan sendiri tugasmu' untuk itulah kamu dibayar. Yang lain berpikir bahwa pelatihan akan menyita terlalu banyak waktu, sehingga sebuah proyek terlalu rumit untuk dijelaskan kepada orang lain yang tidak memiliki pengalaman dan keahlian sebagai manajer.

Kesulitan lain yang timbul adalah kecemasan menghadapi kegagalan, seandainya bawahan tidak mampu mengerjakan tugas dengan baik, atau sebaliknya kekhawatiran jika bawahan akan terlihat lebih pandai dari dirinya.

3.8.2 Pelatihan Dilihat dari Perspektif Atasan

Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses 'bekerja dengan dan melalui perorangan, kelompok, serta sumber lain untuk mencapai sasaran organisasi'. Keberhasilan departemen atau organisasi bergantung pada pengembangan dan kinerja dari tenaga kerjanya, bukan semata-mata pada pribadi atasan. Bila setiap anggota staff diberi kekuasaan untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab, peran manajer akan lebih banyak memberikan tuntutan. Atasan harus mengubah manajemen dengan pengawasan menjadi manajemen dengan tanggung jawab, baik dari dirinya sendiri maupun pihak lain dan selanjutnya menerapkan manajemen dengan cara menjadikan dirinya fasilitator di lingkungan kerja yang bersuasana belajar.

Atasan yang berniat mencapai tujuan seperti ini akan melihat proses pelatihan sebagai sarana vital untuk menghadapi tantangan dan pilihan yang akan dihadapi dalam susana baru, dan memastikan bahwa bawahannya telah siap dan bersedia memikul tanggung jawab serta otoritas menyangkut tugas barunya, bila yang bersangkutan diminta melakukan.

3.8.3 Pelatihan Dilihat dari Perspektif Bawahan

Sejak beberapa waktu terakhir, banyak tugas yang harus dilakukan dengan dukungan kelompok karyawan berubah secara mencolok. Pada umumnya orang jauh lebih terampil dan memiliki pendidikan yang lebih baik dibanding masa-masa sebelumnya. Orang lebih

tertarik pada kualitas dan nilai kerja dibanding para rekan kerja masa lalu. Namun, bila sebuah departemen akan menjalani proses perubahan, maka sebagian besar bawahan akan bergantian mengalami keyakinan dan keraguan, tentunya akan menimbulkan pengaruh yang jelas pada motivasi dan moral.

Kelemahan (terutama dalam biaya pelatihan/training)

1. Gaji atau upah dan waktu yang terpakai oleh para Trainer (pelatih).
2. Gaji atau upah dan waktu yang terpakai oleh para karyawan yang dilatih.
3. Biaya Material untuk pelatihan (training Material cost)
4. Biaya-biaya lain yang dikeluarkan untuk para Trainer (pelatih) dan Trainee (yang dilatih)
5. Biaya-biaya fasilitas dan Peralatan untuk pelatihan.
6. Hilangnya produktivitas saat melakukan pelatihan

(artinya: para karyawan saat dilatih tidak melakukan pekerjaan sebenarnya tidak produktif).

Beberapa kelemahan pelatih dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan para trainer. Kelemahan tersebut meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia atau atasan tidak diakui.
8. Pelatihan tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diverifikasi.

3.9 PRESTASI KARYAWAN/KINERJA

Membahas mengenai pelatihan tidak dapat terlepas dari pembahasan mengenai prestasi kerja. Karena tujuan pelatihan adalah untuk mencapai prestasi. Prestasi kerja dapat diartikan sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan bersangkutan.

Menurut Hasibuan (1995:105), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang

didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Moh. As'ud (1995:47), prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Pada dasarnya analisis kredit digunakan untuk meneliti atau menilai pemohon kredit secara mendalam tentang keadaan usaha atau proyek pemohon kredit agar pelaksanaan kredit yang akan dilakukan dapat berjalan dengan lancar sehingga tidak menimbulkan kredit macet.

G. Terry mengemukakan bahwa "Motivasi diartikan sebagai mengusahakan supaya seseorang dapat menyelesaikan mempekerjaan dengan semangat karena ia ingin melaksanakannya". M. Manullang memberikan pengertian "Motivasi sebagai pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer memberikan inspirasi semangat dan dorongan kepada orang lain." Dalam hal ini karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang karyawan agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil sebagaimana dikehendaki dari orang-orang tersebut.

3.9.1 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (As ad, 1999; 63). Pelaksanaan pekerjaan akan lebih efektif apabila didukung dengan keyakinan dan motivasi yang tinggi. Dengan adanya keyakinan akan mendorong seseorang untuk bertanggung jawab terhadap pekerjaannya, sehingga dapat mengarahkan perilaku kerjanya demi tercapainya tujuan yang diinginkan. Indikator kinerja karyawan diukur dari sikap kerja, kedisiplinan kerja, kerja sama, dan kualitas kerja. Guna mewujudkan kinerja dalam organisasi, merupakan sesuatu yang tidak mudah dilakukan karena dituntut upaya yang sistematis dan memerlukan suatu adaptasi yang terus menerus dan antara unsur yang berkaitan satu dengan lainnya. Kinerja sangat erat hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan. Produktivitas karyawan secara individu akan mendukung keberhasilan organisasi.

Kinerja dalam perusahaan merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan hal ini kecuali sudah sangat buruk atau segala sesuatunya menjadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja yang merosot sehingga perusahaan menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk perusahaan yang mendalam berakibat turunnya kinerja.

Ada beberapa pengertian dari kinerja menurut beberapa ahli, yaitu:

Mangkunegara (2008: 67) mengemukakan bahwa "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya". lain lagi menurut Kotter

dan Hesket (dalam Usman 2009: 488) mengemukakan bahwa: Kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Soedharmayanti (2003:147) menyatakan: “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral ataupun etika.” Lain lagi Menurut Pamungkas dalam Tjandra (2005:38) yang menyatakan bahwa “Kinerja adalah penampilan cara-cara untuk menghasilkan sesuatu hasil yang diperoleh dengan aktifitas yang dicapai dengan suatu unjuk kerja.”

Selanjutnya Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara (2006:9) menyatakan bahwa “Kinerja karyawan adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu. Mangkunegara (2006:9) mendefinisikan bahwa “Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.” Dengan pengertian yang sama bahwa kinerja karyawan prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagaimana menurut Mangkunegara (2008:68) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

- a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.
- b. Faktor motivasi, Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

David C. Mc Cleland (dalam Mangkunegara 2008:68) berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat terpuji.

3.9.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja (prestasi kerja) individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001: 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang;
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja;
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: *individual characteristics* (karakteristik individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman menjelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh: karakteristik organisasi seperti *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan, selain itu karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja juga berpengaruh.

Faktor Prestasi Kerja

Ukuran terakhir keberhasilan dari suatu departemen personalia adalah prestasi kerja. Karena baik departemen itu sendiri maupun karyawan memerlukan umpan balik atas usahanya masing-masing, maka prestasi kerja dari setiap karyawan perlu dinilai. Oleh karena itu Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja Menurut Heidrahman dan Suad Husnan (1990:126), faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas Kerja
Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas kerja
Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja.
- c. Keandalan
Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.

d. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.

e. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

f. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja

g. Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Faktor-Faktor yang Menentukan Kinerja Karyawan menurut Robert L.Mathis dan Jhon Jackson (2001:82), faktor-faktor yang menentukan kinerja karyawan yaitu:

1. Kemampuan mereka, yang ditentukan oleh pendidikan, pelatihan dalam manajemen dan supervisi serta keterampilan dalam teknik.
2. Motivasi, kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.
3. Dukungan yang diterima yang didapatkan dari pimpinan perusahaan.
4. Hubungan karyawan dengan perusahaan, yaitu hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
5. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.

Prestasi Kerja/Kinerja Karyawan

Secara teoritis, keterlibatan karyawan telah dikaitkan dengan prestasi kerja. Menurut Leiter dan Bakker (2010), Keterlibatan kerja telah berimplikasi jauh untuk kinerja karyawan. Energi dan fokus yang melekat dalam pekerjaan Keterlibatan memungkinkan karyawan untuk membawa potensi penuh dengan pekerjaan mereka. Energi fokus ini untuk meningkatkan kualitas inti tanggung jawab bekerja mereka. Mereka memiliki kapasitas dan motivasi untuk berkonsentrasi hanya pada tugas yang ditangani. Berdasarkan penelaahan dari sejumlah teori, Demerouti dan Cropanzano (2010) menyimpulkan bahwa keterlibatan dapat menyebabkan meningkatnya kinerja sebagai akibat dari sejumlah mekanisme. Kesimpulan mereka didukung oleh sejumlah studi menunjukkan hubungan positif antara keterlibatan dan kinerja individu (Xanthopoulou, *et al.*, 2008) dan meta analisis terbaru yang menemukan bahwa keterlibatan secara signifikan terkait dengan sejumlah konsekuensi termasuk komitmen, kesehatan, keinginan berpindah, dan kinerja (Halbesleben, 2010). Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu

Kinerja menurut Whitmore (2002) mengemukakan kinerja berasal dari kata kerja yang maksudnya adalah aktivitas yang dilakukan seseorang atau organisasi dalam menjalankan tugas yang menjadi pekerjaannya. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67) bahwa Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya". Kemudian menurut Sulistiyani (2003: 223) Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Menurut Hasibuan (2001:34) mengemukakan "kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Pendapat Cushway (2002: 1998) bahwa Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan. Pendapat lain dari Mink (1993: 76) mengemukakan bahwa individu yang memiliki kinerja yang tinggi memiliki beberapa karakteristik, yaitu diantaranya: (a) berorientasi pada prestasi, (b) memiliki percaya diri, (c) berperngendalian diri, (d) kompetensi. Dan menurut Rivai (2004: 309) mengemukakan kinerja adalah: "merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan".

Kinerja karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Konsep kinerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah konsep kinerja karyawan diukur dengan 7 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Rivai (2007) yang terdiri dari 2 dimensi: 1) Kinerja, 2) sikap.

Indikator kinerja menurut Salim dan Woodward dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:174) mengemukakan indikator kinerja antar lain: *economy, efficiency, effectiveness, equity*. Secara lebih lanjut, indikator tersebut diuraikan sebagai berikut:

- a. *Economy* atau ekonomis adalah penggunaan sumber daya sesedikit mungkin dalam proses penyelenggaraan pelayanan publik.
- b. *Efficiency* atau efisiensi adalah suatu keadaan yang menunjukkan tercapainya perbandingan terbaik antara masukan dan keluaran dalam penyelenggaraan pelayanan publik.
- c. *Effectiveness* atau efektivitas adalah tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, baik itu dalam bentuk target, sasaran jangka panjang maupun misi organisasi.
- d. *Equity* atau keadilan adalah pelayanan publik yang diselenggarakan dengan memperhatikan aspek-aspek pemerataan.

Lenvinne dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) mengemukakan indikator kinerja terdiri dari: *responsiveness, responsibility, accountability*.

- a. *Responsiveness* atau responsivitas ini mengukur daya tanggap *provider* terhadap harapan, keinginan, aspirasi serta tuntutan *customers*.
- b. *Responsibility* atau tanggung jawab adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa jauh proses pemberian pelayanan publik dilakukan dengan tidak melanggar ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan.
- c. *Accountability* atau akuntabilitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan seberapa besar tingkat kesesuaian antara penyelenggaraan pelayanan dengan ukuran-ukuran eksternal yang ada di masyarakat dan dimiliki oleh *stake holders*, seperti nilai dan norma yang berkembang dalam masyarakat.

Zeithaml, Parasuraman dan Berry dalam Ratminto dan Atik Septi Winarsih (2005:175) menjelaskan tentang indikator yang digunakan untuk menilai kinerja organisasi, yang terdiri atas beberapa faktor berikut:

- a. *Tangibles* atau ketampakan fisik, artinya ketampakan fisik dari gedung, peralatan, pegawai, dan fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki oleh *providers*.
- b. *Reliability* atau keandalan adalah kemampuan untuk menyelenggarakan pelayanan yang dijanjikan secara akurat.
- c. *Responsiveness* atau responsivitas adalah kerelaan untuk menolong *customers* dan menyelenggarakan pelayanan secara ikhlas.
- d. *Assurance* atau kepastian adalah pengetahuan dan kesopanan para pekerja dan kemampuan mereka dalam memberikan kepercayaan kepada *customers*.
- e. *Emphaty* adalah perlakuan atau perhatian pribadi yang diberikan oleh *providers* kepada *customers*.

Sedangkan Kumorotomo dalam Dwiyanto (2006: 52) mengemukakan bahwa untuk menilai kinerja organisasi dapat digunakan beberapa kriteria sebagai pedoman penilaian kinerja organisasi pelayanan publik, antara lain:

- a. Efisiensi
Efisiensi menyangkut pertimbangan tentang keberhasilan organisasi pelayanan publik mendapatkan laba, memanfaatkan faktor-faktor produksi serta pertimbangan yang berasal dari rasionalitas ekonomis. Apabila diterapkan secara objektif, kriteria seperti likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas merupakan kriteria efisiensi yang sangat relevan.
- b. Efektivitas
Apakah tujuan dari didirikannya organisasi pelayanan publik tercapai? Hal tersebut erat kaitannya dengan rasionalitas teknis, nilai, misi, tujuan organisasi, serta fungsi agen pembangunan.

c. Keadilan

Keadilan mempertanyakan distribusi dan alokasi layanan yang diselenggarakan oleh organisasi pelayanan publik. Kriteria ini erat kaitannya dengan konsep ketercukupan atau keadilan. Keduanya mempersoalkan apakah tingkat efektivitas tertentu, kebutuhan dan nilai-nilai dalam masyarakat dapat terpenuhi. Isu-isu yang menyangkut pemerataan pembangunan, layanan pada kelompok pinggiran dan sebagainya, akan mampu dijawab melalui kriteria ini.

d. Daya Tanggap

Berlainan dengan bisnis yang dilaksanakan oleh perusahaan swasta, organisasi pelayanan public merupakan bagian dari daya tanggap negara atau pemerintah akan kebutuhan vital di masyarakat. Oleh sebab itu, kriteria organisasi tersebut secara keseluruhan harus dapat dipertanggung-jawabkan secara transparan demi memenuhi kriteria daya tanggap ini.

Faktor faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001: 82) yaitu: 1.Kemampuan mereka, 2.Motivasi, 3.Dukungan yang diterima, 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi. Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain: a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal. David C. Mc Clelland (1997) seperti dikutip Mangkunegara (2001: 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
- 2) Berani mengambil risiko
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Pentingnya EQ, SQ disamping IQ sebagai berikut:

Fenomena baru menyadarkan para pakar bahwa kesuksesan seseorang tidak hanya ditentukan oleh kemampuan otak dan daya pikir (IQ) semata,malahan lebih banyak ditentukan oleh kecerdasan emosional (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ).Tentunya ada yang salah dalam pola pembangunan SDM selama ini,yakni terlalu mengedepankan IQ,dengan mengabaikan EQ dan SQ.Oleh karena itu kondisi demikian sudah waktunya diakhiri,dimana pendidikan harus diterapkan secara seimbang,dengan memperhatikan dan memberi penekanan yang sama kepada IQ,EQ dan SQ.

Selama bertahun-tahun IQ telah diyakini menjadi ukuran standar kecerdasan,namun sejalan dengan tantangan dan suasana kehidupan meodern yang serba kompleks,ukuran standar IQ ini memicu perdebatan sengit dan sekaligus menggairahkan di kalangan akademis,pendidik,praktisi bisnis dan bahkan publik awam,terutama apabila dihubungkan dengan tingkat kesuksesan atau prestasi hidup seseorang.Kecerdasan hanya sebatas kemampuan individu yang beraturan dengan aspek kognitif atau biasa disebut **Kecerdasan Intelektual** yang bersifat tunggal,sebagaimana yang dikembangkan oleh Charles Spearman (1904) dengan teori “*Two Factor*”-nya,atau Thurstone (1983) dengan teori “*Primary Mental Abilities*”-nya.Dari kajian ini,menghasilkan pengelompokan kecerdasan manusia yang dinyatakan dalam bentuk **Intelligent Quotient (IQ)** yang dihitung berdasarkan perbandingan antara tingkat kemampuan mental (*mental age*) dengan tingkat usia (*choronological age*),merentang mulai dari kemampuan dengan kategori ideot sampai dengan genius (Wechler dalam Nana Syaodih,2005).Istilah IQ mula-mula diperkenalkan oleh Alfred Binet,ahli psikologi dari Perancis pada awal abad ke-20.Kemudian Lewis Terman dari Universitas Stanford berusaha membakukan tes IQ yang dikembangkan oleh Binet dengan mempertimbangkan norma-norma populasi sehingga selanjutnya dikenal sebagai tes Stanford-Binet.

Pandangan bahwa sehebat apapun manusia dengan kecerdasan intelektual maupun kecerdasan emosionalnya. Pada saat-saat tertentu,melalui pertimbangan fungsi afektif,kognitif,dan konatifnya manusia akan meyakini dan menerima tanpa keraguan bahwa di luar dirinya ada sesuatu kekuatan yang maha Agung yang melebihi apapun,termasuk dirinya. kecerdasan spiritual (SQ) seperti yang telah dikemukakan oleh Zakiah Darajat (1970) disebut sebagai pengalaman keagamaan (*religious experience*). Brightman (1956) menjelaskan bahwa penghayatan keagamaan tidak hanya sampai kepada pengakuan atas keberadaan-Nya,namun juga mengakui-Nya sebagai sumber nilai-nilai luhur yang abadi yang mengatur tata kehidupan alam semesta raya ini.

Oleh karena itu,manusia akan tunduk dan berupaya untuk mematuhi dengan penuh kesadaran dan disertai penyerahan diri dalam bentuk ritual tertentu,baik secara individual maupun kolektif,secara simbolik maupun dalam bentuk nyata kehidupan sehari-hari (Abin Syamsuddin Makmun,2003).temuan ilmiah yang digagas oleh Danah Zohar dan Ian Marshall,dan riset yang dikembangkan oleh Michael Persinger pada tahun 1990-an,serta riset yang dikembangkan oleh V.S.Ramachandran pada tahun 1997 menemukan adanya **God Spot** dalam otak manusia,yang sudah secara *built-in* merupakan pusat spiritual (*spiritual centre*),yang terletak diantara jaringan syaraf dan otak.Begitu juga hasil riset yang dilakukan oleh Wolf Singer menunjukkan adanya proses syaraf dalam otak manusia yang terkonsentrasi pada usaha yang mempersatukan dan memeberi makna dalam pengalaman hidup kita.Suatu jaringan yang *secara literal mengikat pengalaman kita secara bersama untuk hidup lebih bermakna*.

Perkembangan berikutnya dalam usaha untuk menguak rahasia kecerdasan manusia adalah berkaitan dengan fitrah manusia sebagai makhluk Tuhan.Kecerdasan intelektual (IQ) dan kecerdasan emosional (EQ) Menurut Daniel Goleman (1999),salah seorang yang mempopulerkan jenis kecerdasan manusia lainnya yang dianggap sebagai faktor penting

yang dapat mempengaruhi terhadap prestasi seseorang, yakni *Kecerdasan Emosional*, yang kemudian kita mengenalnya dengan sebutan **Emotional Quotient (EQ)**. *Goleman mengemukakan bahwa kecerdasan emosi merujuk pada kemampuan mengenali perasaan kita sendiri dan perasaan orang lain, kemampuan memotivasi diri sendiri dan kemampuan mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain*

YANG DIMAKSUD DENGAN KECERDASAN EMOSI (EQ), YANG DIPERCAYA MEMPUNYAI PERANAN PENTING DALAM USAHANYA MENCAPAI SUATU KESUKSESAN?

ROBERT K. COOPER, PH.D. MENJAWAB BAHWA “KECERDASAN EMOSI ADALAH KEMAMPUAN MERASAKAN, MEMAHAMI DAN SECARA EFEKTIF MENERAPKAN DAYA SERTA KEPEKAAN EMOSI SEBAGAI SUMBER ENERGI, INFORMASI, KONEKSI DAN PENGARUH YANG MANUSIAWI.” KECERDASAN EMOSI (EQ) BERSUMBER DARI HATI YANG SEBENARNYA ADALAH KEKUATAN YANG MELEBIHI KEMAMPUAN DARI INTELEKTUAL (IQ) YANG MAMPU MENGARAHKAN MANUSIA UNTUK MENCAPAI APA YANG MENJADI KEINGINANNYA.

SATU HAL YANG HARUS DIPERHATIKAN DARI EQ INI YAITU JANGAN HANYA MENJADIKANNYA SEBAGAI SUATU ILMU SAJA TANPA ADANYA REALISASI YANG NYATA.

PERBEDAAN IQ, SQ, EQ

Kecerdasan intelektual adalah kemampuan intelektual, analisa, logika dan rasio. ia merupakan kecerdasan untuk menerima, menyimpan dan mengolah informasi menjadi fakta. 1 Orang yang kecerdasan intelektualnya baik, baginya tidak ada informasi yang sulit, semuanya dapat disimpan dan diolah, untuk pada waktu yang tepat dan pada saat dibutuhkan diolah dan diinformasikan kembali. Proses menerima, menyimpan, dan mengolah kembali informasi, (baik informasi yang didapat lewat pendengaran, penglihatan atau penciuman) biasa disebut “berfikir”. Berfikir

adalah media untuk menambah perbendaharaan/ khazanah otak manusia. Manusia memikirkan dirinya, orang-orang di sekitarnya dan alam semesta. Dengan daya pikirnya, manusia berupaya mensejahterakan diri dan kualitas kehidupannya.

Kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan, memahami dan secara efektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi, informasi koneksi dan pengaruh yang manusiawi. 2 Dapat dikatakan bahwa EQ adalah kemampuan mendengar suara hati sebagai sumber informasi. Untuk pemilik EQ yang baik, baginya informasi tidak hanya didapat lewat panca indra semata, tetapi ada sumber yang lain, dari dalam dirinya sendiri yakni suara hati. Malahan sumber informasi yang disebut terakhir akan menyaring dan memilah informasi yang didapat dari panca indra.

Substansi dari kecerdasan emosional adalah kemampuan merasakan dan memahami untuk kemudian disikapi secara manusiawi. Orang yang EQ-nya baik, tersirat, dapat menangkap bahasa verbal dan non verbal. Semua pemahaman tersebut akan menuntunnya agar bersikap sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan lingkungannya. Dapat dimengerti kenapa orang yang EQ-nya baik, sekaligus kehidupan sosialnya juga baik. Lain tidak karena orang tersebut dapat merespon tuntutan lingkungannya dengan cepat.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi persoalan makna atau *value*, yakni kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas. Kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dibanding dengan yang lain. Dapat juga dikatakan bahwa kecerdasan spiritual merupakan kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat *fitrah* dalam upaya menggapai kualitas *hanif* dan ikhlas. SQ adalah suara hati ilahiyah yang memotivasi seseorang untuk berbuat atau tidak berbuat.

PENILAIAN IQ, SQ, EQ

Tingkat kecerdasan seorang anak yang ditentukan secara metodik oleh IQ (*Intelligentia Quotient*)

memegang peranan penting untuk suksesnya anak dalam belajar. Menurut penyelidikan, IQ atau daya tangkap seseorang mulai dapat ditentukan sekitar umur 3 tahun. Daya tangkap sangat dipengaruhi oleh garis keturunan (genetic) yang dibawanya dari keluarga ayah dan ibu di samping faktor gizi makanan yang cukup.

IQ atau daya tangkap ini dianggap takkan berubah sampai seseorang dewasa, kecuali bila ada sebab kemunduran fungsi otak seperti penuaan dan kecelakaan. IQ yang tinggi memudahkan seorang murid belajar dan memahami berbagai ilmu. Daya tangkap yang kurang merupakan penyebab kesulitan belajar pada seorang murid, disamping faktor lain, seperti gangguan fisik (demam, lemah, sakit-sakitan) dan gangguan emosional. Awal untuk melihat IQ seorang anak adalah pada saat ia mulai berkata-kata. Ada hubungan langsung antara kemampuan bahasa si anak dengan IQ-nya. Apabila seorang anak dengan IQ tinggi masuk sekolah, penguasaan bahasanya akan cepat dan banyak.

MANFAAT IQ, SQ, DAN EQ

- **Manfaat IQ**

- » Untuk dapat berfikir kognitif
- » Mengetahui kemampuan bilangan, mengingat dan ruang
- » Mengetahui seseorang dalam menyelesaikan berbagai soal yang berhubungan dalam menghitung, berimajinasi
- » Dapat mengukur kecenderungan seseorang

- **Manfaat SQ**

- » Dapat menyelesaikan masalah menggunakan berbagai sarana spiritual
- » Melatih diri untuk melihat segala sesuatu menggunakan mata hati
- » Menjadikan seseorang lebih cerdas dalam kaitannya dengan agama
- » Dapat mengatasi berbagai persoalan yang berhubungan makan kehidupan

- **Manfaat EQ**

- » Dapat mengendalikan diri sendiri

- » Melatih diri agar dapat menghadapi berbagai persoalan secara positif
- » Dapat mengenali emosi diri sendiri dan orang lain
- » Dapat mengenali emosi dan mampu mengatasi emosi

Kecerdasan emosi (EQ) ataupun Kecerdasan Spiritual (SQ), memiliki kekuatan yang lebih besar untuk mencapai kesuksesan dalam karier bila dibandingkan dengan kecerdasan intelektual (IQ). Tetapi, bagaimana caranya untuk meningkatkan ESQ yang ada di dalam diri? Daniel Goleman, seorang ahli dan peneliti tentang kecerdasan emosi, menjawab bahwa dalam meningkatkan EQ sangat berbeda dengan IQ, yang umumnya hampir tidak berubah selama kita hidup. Bila kemampuan murni kognitif relative tidak berubah, kecakapan emosi dapat dipelajari kapan saja. Tidak peduli orang yang tidak peka, pemalu, pemarah, kikuk atau sulit bergaul dengan orang lain, dengan motivasi dan usaha yang benar kita dapat mempelajari dan menguasai kecakapan emosi.

Peningkatan EQ menurut Robert K. Cooper, Ph.D. dan Ayman Sawaf, yaitu: "Duduklah dengan tenang, pasang telinga hati Anda, keluarlah dari pikiran Anda dan masuklah ke dalam hati.- yang penting di sini menulis apa yang Anda rasakan." Tujuan utama dari cara tersebut yaitu agar dapat masuk ke dalam hati dan keluar melalui pikiran. Keterkaitan yang erat antara ESQ dengan suara hati dapat menumbuhkan kekuatan yang tersembunyi di dalam jiwa dan mencerdaskan emosi serta spiritual Anda.

Seseorang yang mempunyai kecerdasan emotional yang baik akan dapat dikenali melalui lima komponen dasar, yaitu:

1. *self-awareness* (pengendalian diri)
Mampu mengenali emosi dan penyebab dari pemicu emosi tersebut. Jadi, dia mampu mengevaluasi dirinya sendiri dan mendapatkan informasi untuk melakukan suatu tindakan.
2. *self-regulation* (penguasaan diri)
Seseorang yang mempunyai pengendalian diri yang baik dapat lebih terkontrol dalam

- membuat tindakan agar lebih berhati-hati. Dia juga akan berusaha untuk tidak impulsif. Akan tetapi, perlu diingat, hal ini bukan berarti bahwa orang tersebut menyembunyikan emosinya melainkan memilih untuk tidak diatur oleh emosinya.
3. *self-motivation* (motivasi diri)
Ketika sesuatu berjalan tidak sesuai dengan rencana, seseorang yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi tidak akan bertanya “apa yang salah dengan saya atau kita?”. Sebaliknya ia bertanya “apa yang dapat kita lakukan agar kita dapat memperbaiki masalah ini?”.
 4. *empathy* (empati)
Kemampuan untuk mengenali perasaan orang lain dan merasakan apa yang orang lain rasakan jika dirinya sendiri yang berada pada posisi tersebut.
 5. *effective relationship* (hubungan yang efektif)
Dengan adanya kemampuan tersebut, seseorang dapat berkomunikasi dengan orang lain secara efektif. Kemampuan untuk memecahkan masalah bersama-sama lebih ditekankan dan bukan pada konfrontasi yang tidak penting yang sebenarnya dapat dihindari. Orang yang mempunyai tujuan yang konstruktif dalam pikirannya.

Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja:

- 1) Faktor individu: kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).

Menurut Kopelman (1988), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individual characteristics (karakteristik individual), organizational characteristic (karakteristik organisasi), dan work characteristics (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Dalam kaitannya dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan atau pasien. Karakteristik individu selain dipengaruhi oleh lingkungan, juga dipengaruhi oleh:

- (1) karakteristik organisasi seperti *reward system*, seleksi dan pelatihan, struktur organisasi, visi dan misi organisasi serta kepemimpinan;
- (2) karakteristik pekerjaan, seperti deskripsi pekerjaan, desain pekerjaan dan jadwal kerja.

Kerja

Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani, dan pikiran untuk menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu .

Semangat Kerja

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.

Produktifitas Kerja

Produktifitas kerja adalah perbandingan antara output dengan input, dimana output-nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Produktivitas per Kapita.

Produktivitas per kapita adalah besarnya produksi yang dihasilkan per jiwa, per satu jam/hari kerja (productivity per man/hour/day).

Prestasi Kerja

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2000: 67), prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Gomes (2003: 142) penilaian prestasi kerja dapat dilakukan berdasarkan deskripsi perilaku para karyawan yang spesifik yaitu:

- a. *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- b. *Quality of work*, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- c. *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan.
- d. *Creativeness*, keaslian gagasanggagasan yang dimunculkan dan indakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Cooperation*, kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian
- g. *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
- h. *Personal qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Istilah yang sama artinya dengan penilaian prestasi adalah *konduite, employee rating, performance appraisal, employee evaluation, personnel review, servis rating, dan behavioral assessment.*

Pengertian prestasi karyawan menurut beberapa ahli yaitu:

1. Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan; Penilaian Prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.
Meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap karyawan.
2. Andrew F. Sikula; *Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing.* (Penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang, atau benda). *Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development.* (Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan).
3. Dale Yoder; *Personel appraisals refers to the formal procedures used in working organizationn to evaluate the personalities and contributions and potential of group numbers.* (Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan didalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan pegawai).

Penilaian Prestasi

Selanjutnya tentang Penilaian Prestasi Karyawan. Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas maneger melakukan penilain prestasi karyawan. Penilain prestasi karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan.

Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Menetapkan kebijaksanaan berarti apakah karyawan akan dipromosikan, didemosikan, dan atau balas jasanya dinaikkan.

Penilaian prestasi karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan efektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator yang menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengoservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan.

Tindakan penilaian prestasi karyawan digunakan untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilai ini erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penetapan penilaian yang sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Penilaian harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.
- b. Penilaian hendaknya mendasarkan atas benar atau salah. Baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka.
- c. Penilaian harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggung jawabkan dengan baik.
- d. Penilaian harus mempunyai kewenangan formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- e. Penilaian harus mempunyai keimanan supaya penilaian jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal penilaian informal dan penilaian formal.

a. Penilaian informal

Penilaian informal adalah penilaian (tanpa authority) melakukan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing karyawan baik atau buruk. Penilaian ini adalah masyarakat, konsumen, dan atau rekanan.

b. Penilaian formal

Penilaian formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menilai bawahannya didalam maupun diluar pekerjaannya dan berhak menetapkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal inilah yang akan menentukan nasib setiap karyawan, apakah dipindahkan secara *vertical* atau *horizontal*.

1) Penilaian individu

Penilaian individu adalah seorang atasan langsung yang secara individu menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya.

2) Penilaian kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim atau kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan mendapatkan kebijaksanaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut.

Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai

a. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Sebuah standar dapat dianggap sebagai pengukur yang ditetapkan, sesuatu yang harus diusahakan, sebuah modal untuk diperbandingkan, suatu alat untuk membandingkan antara satu hal dengan hal lainnya.

b. Unsur-unsur yang dinilai

Kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab. Unsur prestasi karyawan yang akan dinilai oleh setiap organisasi atau perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya unsur-unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal diatas.

Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Penilaian membuat daftar unsur-unsur yang akan dinilai dari setiap karyawan berbentuk tabulasi dan memberikan bobot nilai untuk setiap unsur tersebut. Bobot dari unsur-

unsur yang dinilai akan dijumlahkan, kemudian dihitung nilai bobot rata-rata. Nilai bobot rata-rata inilah menjadi indeks prestasi karyawan bersangkutan. Indeks prestasi ini dinyatakan dengan angka atau huruf dan disebut sangat baik, baik, cukup baik, sedang atau kurang. Indeks prestasi dijadikan dasar kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan seperti promosi, demosi, atau diberhentikan.

Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas:

a. Metode tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

1) *Rating scale*

Metode yang paling banyak di gunakan.

2) *Employee comparation*

Metode dengan cara membandingkan pekerja dengan pekerja lain.

(a) *Alternation ranking*: Metode dengan cara peringkat karyawan

(b) *Paired comparation*: Metode dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya.

(c) *Porced comparation (grading)*: Metode ini sama dengan *paired comparation* tapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak.

3) *Check list*

Metode dengan penilaian sebenarnya tidak menilai tapi hanya memberikan masukan/informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.

4) *Freeform essay*

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan yang sedang dinilai.

5) *Critical incident*

Metode dengan harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus kategori.

b. Metode modern

Merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi karyawan. Yang termasuk ke dalam metode modern ini adalah:

1) *Assessment centre*

Metode yang dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus dari luar, dari dalam, maupun dari kombinasi keduanya.

2) *Managemen by objective*

Dalam metode ini karyawan langsung diikut sertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan karyawan dalam

menentukan sasrannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

3) *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Kendala-Kendala Penilaian

Indeks prestasi karyawan harus ditetapkan dengan baik, jujur, objektif sesuai dengan kenyataan yang ada, akan tetapi karena adanya kendala “hallo effect dan tolak ukur penilaian” maka indeks prestasi sering tidak sesuai dengan kenyataan yang ada.

Hallo Effect merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena umumnya penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya. Sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang atau kurang.

3.9.3 Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.

b. Penyesuaian Kompensasi

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

c. 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.

d. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

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

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

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

f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing

Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia

g. Ketidak-akuratan Informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan

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

i. Kesempatan Kerja yang Adil

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

j. Tantangan-tantangan Eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Tujuan dan Kegunaan Penilaian Prestasi Karyawan

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.

1. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
2. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program-program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
4. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
5. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performa kerja yang baik.
6. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

7. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
8. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
9. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
10. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
11. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Dale Yoder: *Personnel appraisal or ratings are widely used to identify those who should be promoted.* (Penilaian karyawan secara luas digunakan untuk mengidentifikasi mereka yang akan di promosikan).

Penilai Prestasi Karyawan

Penetapan penilai (*appraisal*) yang qualified sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut:

1. Penilai harus jujur, adil, objektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan di nilai supaya penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
2. Penilai mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah (*right or wrong*), baik atau buruk, terhadap unsur-unsur yang dinilai sehingga hasil hasil penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Dan tidak boleh mendasarkan penilaiannya atas suka atau tidak suka (*like or dislike*).
3. Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaandari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal, supaya mereka dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keimanan supaya penilaiannya jujur dan adil.

Dalam persoalan siapa yang akan melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal ada 2 macam penilai, yaitu:

1. Penilai informal
2. Penilai formal, dibagi menjadi 2 macam, yaitu:
 - a. Penilai individual
 - b. Penilai kolektif

3.9.4 Dasar Penilaian dan Unsur-Unsur yang Dinilai

a. Dasar Penilaian

Dasar penilaian adalah uraian pekerjaan dari setiap individu karyawan karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggung jawab yang akan dilakukan oleh setiap karyawan. Tolak ukur yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja karyawan adalah standar. Secara umum standar berarti apa yang akan dicapai sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standar di bedakan atas dua:

1. Tangible standard adalah sasaran yang dapat ditetapkan dengan alat ukur atau standarnya. Terbagi atas:
 - a. Standar dalam bentuk fisik
 - b. Standar dalam bentuk uang
2. Intangible standard adalah standar yang tidak dapat ditetapkan alat ukur atau standarnya, misalnya perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

b. Unsur-Unsur Yang Di Nilai

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung jawab

3.9.5 Metode Penilaian Prestasi Karyawan

Penilai (*appraiser*) harus mengetahui skala nilai dan metode penilaian penilaian yang akan di gunakan dalam penilaian prestasi karyawan. Skala nilai adalah bobot nilai yang diberikan kepada setiap unsur yang dinilai. Bobot-bobot dinyatakan dengan huruf (a, b, c, d, e) atau dengan angka dari 1 sampai dengan 100. Metode penilaian prestasi karyawan pada dasarnya dikelompokan atas 2, yaitu:

- a. Metode tradisional; yang termasuk dalam metode tradisional adalah:
 1. *Rating Scale*

2. *Employee comparison*, terbagi atas 3 yaitu:
 - a. Alternation ranking.
 - b. Paired comparison.
 - c. Parced comparison.
3. *Check list*
4. *Freeform essay*
5. *Critical incident*
- b. Metode modern; yang termasuk dalam metode modern adalah:
 1. *Assessment centre*
 2. *Management by objective (MBO = MBS)*

Ciri-ciri MBO atau MBS adalah:

1. Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung.
2. Atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran dan kriteria pekerjaannya.
3. Menekankan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
4. Menekan pada hasil yang akan dicapai.

Kelemahan dari MBO (MBS) adalah:

1. Pendekatan melalui MBO sangat individualistis untuk tujuan dan kerjasama dalam penilaiannya;
2. Jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya;
3. Sulitnya menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan sama.
4. *Human asset accounting*.

3.9.6 Kendala-Kendala Penilaian Prestasi Karyawan

Halo Effect merupakan kesalahan yang dilakukan oleh penilai, karena penilai memberikan indeks prestasi baik bagi karyawan yang dikenalnya atau sahabatnya, sebaliknya terhadap karyawan yang kurang dikenal penilai memberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai sering mendasarkan penilaiannya atas dasar rasa (like or dislike), sering mempertimbangkan orang ketiga atau keluarga karyawan yang dinilainya, seperti anak pejabat, kesukaan, golongan. Penilai cenderung memberikan nilai baik jika ia mengetahui salah satu sifat yang baik dari karyawan. Sebaliknya penilai akan memberikan nilai kurang jika penilai mengetahui suatu sifat yang kurang dari karyawan yang dinilai.

3.9.7 Tolak Ukur Penilaian

Ada kesulitan untuk menetapkan tolak ukur dari berbagai macam lapangan atau jabatan dan unsur-unsur yang harus dinilai. *Leniency* adalah kesalahan yang dilakukan penilai karena penilai cenderung memberikan nilai yang tinggi terhadap karyawan yang dinilainya tersebut. *Stricness* adalah kesalahan penilai yang cenderung memberikan nilai rendah kepada karyawan yang dinilainya. *Central Tendency* adalah penilai cenderung memberikan nilai sedang. Personal bias adalah penilaian yang terjadi akibat adanya prasangka-prasangka sebelumnya baik yang positif maupun yang negatif.

Kesimpulan

Indeks prestasi harus menjadi dasar untuk menetapkan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan, apakah ia dipindahkan, dipromosikan, demosi, ataupun diberhentikan. Tanpa adanya tindakan lebih lanjut serta tidak ada guna yang dilakukan terhadap penilaian prestasi karyawan.

1. Penilaian prestasi ini merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dilakukan.
2. Penilaian prestasi ini pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para karyawan.
3. Penilaian prestasi ini membandingkan realisasi nyata dengan standar (*required performance*) yang dicapai karyawan.
4. Penilaian prestasi dilaksanakan oleh manajer terhadap bawahannya
5. Penilaian prestasi ini akan menentukan kebijaksanaan selanjutnya

Ruang Lingkup Penilaian Prestasi

Ruang lingkup penilaian prestasi dicakup dalam what, why, where, when, who, dan how atau sering disingkat dengan 5 W + 1 H.

3.10 KOMPENSASI DAN KESEJAHTERAAN KARYAWAN

Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (*Compensation and protection*). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan dikemudian hari atau dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke

waktu. Pemanfaatan sumber tenaga kerja dan kompensasi sumber tenaga kerja. Apa yang bisa kita ambil manfaatnya dari sumber tenaga kerja:

- sumber intren
- menggunakan jasa karyawan atau pegawai lama
- melalui lembaga-lembaga pendidikan
- mengambil dari perusahaan lain
- mencari langsung ketempat sumber tenaga kerja
- melalui advertansi
- memanfaatkan kantor tenaga kerja.

3.10.1 Kompensasi

Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan jasa yang di berikan secara teratur dan dalam jumlah tertentu oleh perusahaan kepada para karyawan atas kontribusi tenaganya yang telah diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan berupa upah dan gaji. Manajemen Menurut H. Hadari Nawawi (2005:315) kompensasi manajemen adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima langsung oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan (Malayu Hasibuan, 2007:118).

Kompensasi adalah imbalan jasa yang diberikan kepada tenaga kerja karena telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan dan kontinuitas perusahaan dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Bejo Siswanto dalam Abdul Halim, 2003:223). Dari ketiga pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi manajemen adalah suatu bentuk imbalan atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dalam bentuk uang maupun barang secara langsung atau tidak langsung. Menurut Irianto (2001:26) memberikan batasan kompensasi sebagai bentuk penghargaan atau reward. Dengan memberi penghargaan atas hasil yang telah dicapai, kebijakan dan praktek organisasi dalam hal kompensasi dapat pula memberi penguatan perilaku pekerja yang telah memberi kontribusi positif bagi organisasi.

Dengan kata lain kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pegawai sebagai balas jasa untuk kerja mereka, baik dalam bentuk gaji, upah, insentif dan tunjangan.

Dengan demikian, pengertian kompensasi lebih luas dari sekedar pengertian gaji dan upah, karena terdapat pula unsur penghargaan tidak langsung dan non-finansial kedalam konsep balas jasa (remuneration) secara keseluruhan. Pola balas jasa perusahaan-perusahaan modern dewasa ini memasukkan presentase yang cukup

besar untuk pemberian tunjangan terhadap karyawan (*fringe benefit*), penghargaan tidak langsung dan pelayanan semi finansial lainnya (Tulus, 1995:32).

Kompensasi adalah seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerjanya tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja. Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para karyawan mungkin akan menghitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut atau membajak karyawan yang merasa tidak puas karena dapat membocorkan rahasia perusahaan/organisasi.

Kompensasi yang baik akan memberi beberapa efek positif pada organisasi/perusahaan sebagai berikut:

- a. Mendapatkan karyawan berkualitas baik
- b. Memacu pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi gemilang
- c. Memikat pelamar kerja berkualitas dari lowongan kerja yang ada
- d. Mudah dalam pelaksanaan dalam administrasi maupun aspek hukumnya
- e. Memiliki keunggulan lebih dari pesaing/kompetitor

Macam-Macam/Jenis-Jenis Kompensasi yang Diberikan pada Karyawan

1. Imbalan Ektrinsik
 - a. Imbalan ektrinsik yang berbentuk uang antara lain misalnya:
 - gaji
 - upah
 - honor
 - bonus
 - komisi
 - insentif
 - upah, dll
 - b. Imbalan ektrinsik yang bentuknya sebagai benefit/tunjangan pelengkap contohnya seperti:
 - uang cuti

- uang makan
- uang transportasi/antar jemput
- asuransi
- jamsostek/jaminan sosial tenaga kerja
- uang pensiun
- rekreasi
- beasiswa melanjutkan kuliah, dsb

2. Imbalan Intrinsik

Imbalan dalam bentuk intrinsik yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karir yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

Tujuan Pemberian Kompensasi Manajemen Menurut Malayu Hasibuan (2007:121-122) tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

- 1) Ikatan Kerja Sama Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
- 2) Kepuasan Kerja dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
- 3) Pengadaan Efektif jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah.
- 4) Motivasi
Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
- 5) Stabilitas Karyawan
Dengan program kompensasi atau prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* lebih kecil.
- 6) Disiplin Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik.
Mereka akan menyadari serta menaati peraturan -peraturan yang berlaku.
- 7) Pengaruh Serikat Buruh
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8) Pengaruh Pemerintah

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

Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Manajemen

Menurut Leon C. Megginson dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2004:84) menyatakan *“The major factors that affect an organization’s compensation policies and practices are:*

- 1) Government factors,
- 2) Collective bargaining,
- 3) Standard and cost of living,
- 4) Comparable wages,
- 5) Supply and demand, and
- 6) Ability to pay.”

Ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu: faktor pemerintah, penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai, standar dan biaya hidup pegawai, ukuran perbandingan upah, permintaan dan persediaan, dan kemampuan membayar.

- 1) Faktor pemerintah
Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentuan standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi atau angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai.
- 2) Penawaran bersama antara perusahaan dan pegawai
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar-menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya.
- 3) Standar dan biaya hidup pegawai
Kebijakan kompensasi perlu mempertimbangkan standar dan biaya minimal pegawai. Hal ini karena kebutuhan dasar pegawai harus terpenuhi. Dengan terpenuhinya dasar pegawai dan keluarganya, maka pegawai akan merasa aman. Terpenuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman pegawai akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Ukuran perbandingan upah
Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, dan masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

5) **Permintaan dan persediaan**

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan permintaan dan persediaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat itu perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

6) **Kemampuan membayar**

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi di luar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Asas Kompensasi Manajemen

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan Undang-Undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Kesesuaian pemberian kompensasi ini harus benar-benar diperhatikan oleh organisasi atau perusahaan. Menurut Wright (2003) yang menyatakan bahwa insentif, pengawasan serta sistem yang berjalan dengan baik dapat mencegah perilaku tidak etis manajemen perusahaan.

Menurut Malayu Hasibuan (2007:122-123) asas kompensasi ada dua yaitu:

1) **Asas adil**

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

2) **Asas layak dan wajar**

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintahan dan eksternal yang berlaku.

3.11 KESEJAHTERAAN KARYAWAN

3.11.1 Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan kesejahteraan adalah balas jasa lengkap (materi dan non materi yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktifitasnya meningkat. Pengertian lain kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayarannya kepada mereka

yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pension.

Pentingnya program kesejahteraan yang diberikan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan disiplin kerja karyawan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2001:182) adalah: "Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal terhadap perusahaan sehingga *labour turnover* relative rendah."

Dengan tingkat kesejahteraan yang cukup, maka mereka akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan ketenangan tersebut diharapkan para karyawan akan lebih berdisiplin.

Menurut I.G. Wursanto (1985:165) menyatakan bahwa: Kesejahteraan sosial atau jaminan social bentuk pemberian penghasil baik dalam bentuk materi maupun dalam bentuk non materi, yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk selama masa pengabdianya ataupun setelah berhenti karena pensiun, lanjut usia dalam usaha memenuhi kebutuhan materi maupun non materi kepada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja kepada karyawan.

Pendapat lain menurut Andre. F. Sikula menyatakan bahwa: Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung

Dalam UU 13/2003 memberikan pengertian tentang kesejahteraan pekerja, yaitu suatu pemenuhan kebutuhan dan atau keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktivitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

- Ada yang menyatakan "*welfare including facilities and services aimed at improving the living environment benefit not only the worker but also his/her family members.*"
- *Welfare is the general health, happiness and safety of person, or financial help is provide.*
- Kesejahteraan bisa berupa upah atau lebih tepat kompensasi yaitu segala macam penerimaan oleh karyawan berbentuk uang.
- Kesejahteraan non uang misalnya fasilitas/kesejahteraan, bonus/premi, THR, KB, Koperasi, tempat penitipan anak, perumahan pekerja, fasilitas beribadah, fasilitas olah raga, fasilitas kantin, fasilitas kesehatan, fasilitas rekreasi.

3.11.2 Tujuan dan Manfaat Program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga atau organisasi pada pegawainya supaya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif. Program kesejahteraan karyawan sebaiknya sesuai dengan

ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan tidak melanggar peraturan pemerintah.

Adapun tujuan program kesejahteraan pada pegawai menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000:187) adalah:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan perusahaan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas pegawai.
4. Menurunkan tingkat absensi. Dan *labour turn over*.
 - a. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
 - b. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.

Dale Yolder menjelaskan bahwa "Benefits may be regarded as the more tangible financial contributions to employees. Special payment to those who are ill, contributions to employees savings, distributions of stock, insurance, hospitalization, and private pensions for example.

(Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan dirumah sakit, dan pension).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa yang termasuk kedalam kesejahteraan karyawan dapat berupa uang bantuan seperti bantuan untuk perawatan untuk karyawan yang sakit serta perawatannya, bantuan uang untuk tabungan, pembagian saham, asuransi dan pensiun.

Kesejahteraan buruh/pekerja adalah suatu pemenuhan kebutuhan dan keperluan yang bersifat jasmaniah dan rohaniah, baik didalam maupun diluar hubungan kerja, yang secara langsung atau tidak langsung dapat mempertinggi produktifitas kerja dalam lingkungan kerja yang aman dan sehat.

Program kesejahteraan karyawan adalah tunjangan-tunjangan dan peningkatan kesejahteraan yang pemberiannya tidak berdasarkan pada kinerja pegawai tetapi didasarkan kepada keanggotaanya sebagai bagian dari organisasi serta pegawai sebagai seorang manusia yang memiliki banyak kebutuhan agar dapat menjalankan kehidupannya secara normal dan bekerja lebih baik.

Timbul pertanyaan apa saja persamaan dan perbedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu.

Persamaannya

1. Gaji/upah dan kesejahteraan karyawan adalah sama-sama merupakan pendapat bagi karyawan.

2. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterkaitan karyawan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal, jadi bisa dimasukkan dalam neraca financial perusahaan tersebut.

Perbedaannya

1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.
2. Gaji/upah wajib dibayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah harus dibayar dengan *financial* (uang/barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan finansial dan nonfinansial (fasilitas).
4. Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedangkan kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tentu.

Hal-hal diatas mendorong manajer yang berkreaitif memberikan balas jasa dengan secara langsung dan tidak langsung untuk tindakan berjaga-jaga, jika sewaktu-waktu perusahaan mengalami kesulitan karyawan tetap bersikap loyal.

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

Tujuan pemberian kesejahteraan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada karyawan.
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktifitas kerja bagi karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan *turn over* karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan.
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia
10. Mengurangi kecelakaan kerja dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Telah dikemukakan bahwa program kesejahteraan karyawan dapat diberikan secara materi maupun non material. Kesejahteraan karyawan secara material berkaitan langsung dengan prestasi karyawan, dan dapat diberikan berupa kompensasi, seperti uang transport, uang makan, uang pensiun, tunjangan hari raya, uang jabatan, bonus, uang pendidikan, uang pengobatan, pakaian dinas, uang cuti, dan uang kematian. Sedangkan kesejahteraan karyawan secara non material dapat berupa pemberian fasilitas dan pelayan bagi karyawan seperti fasilitas yang di sediakan oleh pihak perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa program kesejahteraan terdiri dari dua komponen utama yaitu: kompensasi yang berkaitan langsung dengan prestasi kerja karyawan serta kompensasi yang tidak berkaitan langsung dengan prestasi kerja karyawan tetapi diberikan oleh pihak perusahaan kepada karyawan yang dipandang sebagai penghasilan tambahan.

Pemberian kesejahteraan karyawan sangat berarti dan bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan. Bagi karyawan pemberian kesejahteraan bermanfaat untuk menciptakan hubungan industrial yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan, meningkatkan semangat kerja karyawan, disiplin kerja, dan sikap loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Sedangkan bagi perusahaan dapat meningkatkan produktifitas kerja, efisiensi kerja, efektifitas kerja, dan maningkatkan laba. Program kesejahteraan karyawan sangat penting demi terwujudnya tujuan perusahaan, namun program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan yang ada, berdasarkan asas keadilan dan kelayakan, dan berpedoman pada kemampuan perusahaan.

Bentuk lainnya dari program kesejahteraan karyawan didalam perusahaan dapat berupa dana bantuan pendidikan, bantuan keuangan, dan bantuan social. Seperti yang dikemukakan oleh Sondang P. Siagian, menyebutkan bahwa: “dalam usaha mendorong produktifitas serta ketenangan kerja pada karyawannya, perusahaan memberikan jasa-jasa tertentu kepada karaywannya pembayaran diluar upah dan gaji serta berbagai manfaat sasmpingan. Umumnya diberikan jasa-jasa tersebut antara lain bantuan pendidikan, bantuan keuangan, dan bantuan social.

Pengertian lain didapatkan bahwa pemberian kesejahteraan bertujuan untuk mendorong produktifitas serta ketenangan kerja pada perusahaan. Apabila perusahaan memiliki tenaga kerja yang mampu dan cakap, namun jika tidak ada dorongan kepada karyawan maka semua itu tidak ada artinya. Jadi agar para karyawan dapat meningkatkan semangat perlu adanya suatu dorongan semangat kerja yang salah satunya dengan kesejahteraan bagi karyawan, dan pada akhirnya tujuan dan harapan dari perusahaan dapat terwujud.

Karyawan hebat adalah idaman setiap perusahaan. Setelah berhasil mencetak karyawan hebat, Anda harus mempertahankan para karyawan ini. Jangan sampai usai mengikuti pelatihan, karyawan memilih mengundurkan diri karena merasa tidak diurus

dan kurang sejahtera. Adalah hal yang lumrah jika karyawan memilih perusahaan yang memberikan *benefits* yang besar dan menjamin kesejahteraan karyawan. *Turnover* yang tinggi biasanya disebabkan oleh minimnya program kesejahteraan karyawan.

Untuk itu tindakan mengevaluasi program kesejahteraan karyawan yang sudah dijalankan. Jika belum terpikirkan oleh atasan sebelumnya maka, berikut tips program kesejahteraan karyawan untuk mengurangi *turnover* diperusahaan:

1. Tunjangan

Sebagai atasan, tentu sudah memahami bahwa upah atau gaji karyawan tidak boleh lebih rendah dari upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota. Hal ini tertulis dalam pasal 90 UUK Nomor 13 Tahun 2003.

Komponen upah atau gaji berdasarkan Surat Edaran Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia No. SE-07/MEN/1990 Tahun 1990 tentang Pengelompokan Komponen Upah Dan Pendapatan Non Upah, meliputi gaji pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.

Gaji Pokok adalah imbalan dasar yang dibayarkan kepada karyawan menurut tingkat atau jenis pekerjaan yang mana besarnya ditetapkan berdasarkan kesepakatan.

Tunjangan Tetap adalah pembayaran yang teratur berkaitan dengan pekerjaan, yang diberikan secara tetap untuk karyawan dan keluarganya. Contoh tunjangan tetap adalah tunjangan isteri; tunjangan anak; tunjangan perumahan; tunjangan kematian; tunjangan daerah dan lain-lain. Tunjangan makan dan transportasi dapat dimasukkan dalam komponen tunjangan tetap apabila pemberian tunjangan tersebut tidak dikaitkan dengan kehadiran dan diterima secara tetap.

Tunjangan Tidak Tetap adalah suatu pembayaran yang tidak teratur berkaitan dengan pekerjaan dan besarnya tidak tetap. Contoh, tunjangan transportasi yang didasarkan pada kehadiran. Tunjangan makan dapat dimasukkan ke dalam tunjangan tidak tetap apabila tunjangan tersebut diberikan atas dasar kehadiran.

Selain memberikan tunjangan diatas, Anda dapat menambahkan beberapa tunjangan lain sesuai dengan kebijakan perusahaan, misalnya tunjangan keahlian atau tunjangan hari raya dan lain sebagainya. Baca kembali peraturan perusahaan dan perjanjian kerja bersama dan perbaharui tunjangan-tunjangan yang ada untuk menyejahterakan karyawan.

2. Beban Kerja dan Kompensasi yang Jelas

Untuk karyawan yang telah lulus masa orientasi, sebaiknya diberi beban kerja yang sesuai. Banyak karyawan bertalenta yang angkat kaki setelah mendapat beban kerja yang *overload*. Atau malah karyawan baru yang suka bekerja lebih banyak menganggur karena tidak ada kejelasan beban kerja dan tenggat waktu.

Untuk karyawan lama seharusnya dievaluasi kesesuaian beban pekerjaannya dan kejelasan kompensasi yang mereka peroleh. Seringkali karyawan mengeluh karena bekerja terlalu banyak bahkan sampai lembur namun uang lembur tidak tercantum pada slip gaji akhir bulan.

Jangan sampai perusahaan Anda memiliki *image* tidak mengurus karyawan dengan baik. “Kalau telat datang langsung potong gaji, kalau terlambat pulang ya tidak peduli.” Celetukan karyawan seperti ini yang nantinya mengakibatkan *turnover* yang tinggi. Jadi, berikan beban kerja dan kompensasi yang jelas sehingga karyawan diberi hak secara adil.

3. Asuransi Kesehatan

Asuransi kesehatan melindungi aset perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan Anda, yaitu karyawan. Bayangkan saja jika karyawan Anda sering sakit, tentu perkembangan perusahaan menjadi terganggu. Apalagi bagi perusahaan yang benar-benar menggantungkan hidupnya dari tenaga kerja saja.

Pemberian asuransi kesehatan bagi karyawan sangat berpengaruh pada pengeluaran perusahaan. Bukannya memilih asuransi kesehatan sesuai kebutuhan, ada perusahaan yang malah mencabut hak asuransi karyawannya karena dipandang tidak perlu. Padahal sebenarnya ini hanya merupakan solusi keuangan jangka pendek. Untuk jangka panjang, kebijakan ini bisa memicu kerugian yang lebih signifikan.

3. Asuransi Kesehatan

Asuransi kesehatan melindungi aset perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan, yaitu karyawan. Bayangkan saja jika karyawan Anda sering sakit, tentu perkembangan perusahaan menjadi terganggu. Apalagi bagi perusahaan yang benar-benar menggantungkan hidupnya dari tenaga kerja saja.

Pemberian asuransi kesehatan bagi karyawan sangat berpengaruh pada pengeluaran perusahaan. Bukannya memilih asuransi kesehatan sesuai kebutuhan, ada perusahaan yang justru mencabut hak asuransi karyawannya karena dipandang tidak perlu. Padahal sebenarnya ini hanya merupakan solusi keuangan jangka pendek. Untuk jangka panjang, kebijakan ini bisa memicu kerugian yang lebih signifikan.

4. Perencanaan Karier

Memiliki karyawan potensial yang betah bekerja sampai puluhan tahun bukan hal yang tidak mungkin. Salah satu program kesejahteraan karyawan yang dapat Anda lakukan adalah perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier karyawan juga

menunjukkan bahwa Anda menghargai mereka dan peduli terhadap pengembangan diri karyawan.

Menurut Payscale.com, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan loyalitas karyawan di perusahaan adalah memberi perencanaan karier yang jelas. Karyawan Anda harus tahu bahwa perusahaan Anda bukan hanya tempat untuk bekerja, tetapi juga bertumbuh. Terlebih adanya berbagai upaya dari perusahaan untuk memfasilitasi perkembangan karier karyawan.

Jadi, rencanakan karier karyawan Anda dengan matang. Dalam perencanaan karyawan, Anda harus berdiskusi dengan karyawan bersangkutan. Banyak perusahaan *startup* yang mencoba merencanakan karier karyawan dengan tergesa-gesa dan pada akhirnya hanya tinggal rencana hitam diatas putih yang tidak terlaksana.

5. Pemberian Kredit

Pemberian kredit kepada karyawan dapat menjadi salah satu program untuk menyejahterakan mereka. Sebelum menjalankan program ini, perusahaan sebaiknya memiliki aturan yang jelas tentang pinjaman kepada karyawan agar tidak terjadi masalah. Kalaupun terjadi kesalahpahaman, sudah ada hitam di atas putih yang membantu untuk menyelesaikan perkara.

Seperti apa yang ditulis AmericanExpress.com, pemberian pinjaman kepada karyawan memiliki dampak yang kurang baik. Namun, jika Anda tetap memutuskan untuk memberi pinjaman kepada karyawan, paling tidak Anda melakukan 3 langkah berikut:

1. Hindari pinjaman "*Off the Book*", dalam artian tidak tercatat dan tidak ada kontrak atau perjanjian hitam di atas putih tentang pinjaman karyawan.
2. Jika Anda berniat memberi pinjaman tanpa bunga, jangan meminjamkan uang perusahaan. Anda sebaiknya tetap memberi bunga per bulan, namun jangan sampai 'mencekik' karyawan.
3. Lakukan sosialisasi kepada seluruh karyawan untuk menjelaskan tentang pinjaman beserta aturan-aturan yang jelas.

Pemberian kredit atau pinjaman kepada karyawan memang beresiko tinggi. Jika Anda memiliki aturan yang jelas dan tegas, tentu program kesejahteraan karyawan ini menjadi salah satu kelebihan perusahaan Anda.

6. Kenyamanan dan Keselamatan Kerja

Selain memberikan *benefit* berupa materi (yang terlihat), untuk mengurangi *turnover* karyawan, Anda juga perlu memikirkan fasilitas-fasilitas yang sesuai untuk karyawan sehingga mereka merasa aman dan nyaman bekerja.

Fasilitas-fasilitas yang dimaksud seperti ruangan yang nyaman untuk bekerja, toilet yang bersih dan sesuai dengan rasio jumlah karyawan (1:15, satu toilet untuk 15 karyawan), tempat beristirahat (saat jam istirahat), tempat untuk makan, dan alat keselamatan kerja (contohnya: alat keselamatan kerja di laboratorium). Fasilitas yang bersih dan terawat dengan baik akan berpengaruh terhadap meningkatnya kinerja karyawan.

Karyawan perempuan yang baru melahirkan juga harus mendapat fasilitas ruangan untuk menyusui anaknya atau pemerah ASI. Aturan ini tertulis jelas dalam pasal Pasal 83 UUK Nomor 13 Tahun 2003 sebagai berikut:

“Pekerja/buruh perempuan yang anaknya masih menyusu harus diberi kesempatan sepatutnya untuk menyusui anaknya jika hal itu harus dilakukan selama waktu kerja.”

7. Manajemen Stres dan Kesehatan Emosional Karyawan

Karyawan yang stres biasanya kinerjanya menurun. Ada banyak faktor yang menyebabkan karyawan mengalami depresi atau stres. Bisa jadi karena sudah jenuh bekerja atau kebanyakan beban kerja sehingga karyawan menjadi kehilangan semangat kerja, cepat marah dan emosi kurang stabil.

Karyawan adalah manusia yang memiliki emosi sehingga manajemen stres dan kesehatan emosional karyawan perlu mendapat perhatian khusus. Merencanakan sebuah program untuk membantu karyawan mengontrol stres dan emosi mereka di lingkungan kerja akan meningkatkan motivasi dan produktivitas kerja.

Program apa yang bisa Anda rencanakan? Menyediakan tempat rileks untuk karyawan, mengundang guru meditasi, mengadakan *field trip* atau *camping*, memberi hak cuti karyawan dan tidak memberikan beban kerja saat *weekend* atau libur. Sebagai contoh, di tempat kerja ada sebuah program yoga yang diikuti oleh karyawan. Program ini efektif membuat karyawan lebih *fresh* usai bekerja selama 8 jam.

“Kita sering berpikir terlalu sempit, seperti katak di dasar sumur yang mengira langit itu hanya sebesar lubang atas sumur. Jika katak itu muncul ke permukaan, dia akan melihat pemandangan yang berbeda.”

Mao Tse-Tung (1893–1976), tokoh terkemuka China

“Manusia hidup dengan tindakan, bukan dengan gagasan.”

Anatole France (1844-1924), penulis Prancis

8. Perencanaan Hari Tua

Perusahaan yang memiliki visi ke depan dan percaya bahwa perusahaannya akan terus berkembang di masa mendatang, akan membuat program jangka panjang untuk karyawannya seperti perencanaan hari tua. Perencanaan hari tua tentu diberikan kepada karyawan yang memiliki loyalitas tinggi atau masa kerja yang lama.

Perencanaan hari tua ini bukan hanya terkait uang pensiun, tetapi juga apa yang akan dilakukan karyawan di masa tuanya yang akan menjadi jaminan hari tua karyawan. Penjaminan hari tua karyawan akan menjadi program unggulan jika Anda benar-benar peduli kepada karyawan, bukan semata untuk mendapatkan keuntungan bagi perusahaan.

Karyawan akan menjadi loyal jika mereka diperhatikan dan disejahterakan. Apabila Anda tidak ingin kehilangan karyawan yang berkinerja baik, cobalah merencanakan program kesejahteraan karyawan dengan matang dan jalankan program-program tersebut secara konsisten.

3.12 MUTASI KARYAWAN PENGERTIAN DAN TUJUAN MUTASI

a. Pengertian Mutasi

Mutasi didasarkan atas indeks prestasi yang dapat dicapai oleh karyawan bersangkutan. Istilah-istilah yang sama pengertiannya dengan mutasi adalah pemindahan, transfer, dan *job rotation*.

Pengertian Mutasi menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan: Mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam satu organisasi.

b. Tujuan Mutasi

1. Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
2. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan.
3. Untuk memperluas atau menambah pengetahuan karyawan.
4. Untuk menghilangkan rasa bosan/jemu terhadap pekerjaannya.
5. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi.
6. Untuk pelaksanaan hukuman/sanksi atas pelanggaran-pelanggaran yang dilakukannya.
7. Untuk memberikan pengakuan dan imbalan terhadap prestasinya.
8. Untuk alat pendorong agar spirit kerja meningkatkan melalui persaingan terbuka.

9. Untuk tindakan pengamanan yang lebih baik.
 10. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik karyawan.
 11. Untuk mengatasi perselisihan antara sesama karyawan.
- c. Prinsip Mutasi
- Prinsip mutasi adalah memutasikan karyawan kepada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai, agar semangat dan produktifitas kerjanya meningkat.
- d. Dasar Mutasi.
- Ada 3 dasar/landasan pelaksanaan mutasi karyawan yang kita kenal, yaitu:
1. *Merit system* adalah mutasi karyawan yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, obyektif, dan hasil prestasi kerjanya. Merupakan dasar mutasi yang baik karena:
 1. Output dan produktifitas kerja meningkat.
 2. Semangat kerja meningkat.
 3. Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun.
 4. Absensi dan disiplin karyawan semakin baik.
 5. Jumlah kecelakaan akan menurun.
 2. *Seniority system*; adalah mutasi yang didasarkan atas landasan masa kerja, usia, dan pengalaman kerja dari karyawan bersangkutan.
 3. *Spoil system*; adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan.
- e. Cara-Cara Mutasi
- Ada dua cara mutasi yang dilakukan didalam suatu organisasi:
1. Cara tidak ilmiah
Mutasi dengan cara tidak ilmiah dilakukan:
 1. Tidak didasarkan kepada norma/standar kriteria tertentu;
 2. Berorientasi semata-mata kepada masa kerja dan ijazah, bukan atas prestasi atau faktor-faktor riil;
 3. Berorientasi kepada banyaknya anggaran yang tersedia, bukan atas kebutuhan riil karyawan;
 4. Berdasarkan spoil system.
 2. Cara ilmiah
Mutasi dengan cara ilmiah dilakukan:
 1. Berdasarkan norma atau standar kriteria tertentu, seperti analisis pekerjaan;
 2. Berorientasi kepada kebutuhan yang riil/nyata;
 3. Berorientasi pada formasi riil kepegawaian;
 4. Berorientasi kepada tujuan yang beraneka ragam;
 5. Berdasarkan obyektifitas yang dapat dipertanggungjawabkan.

f. Ruang Lingkup Mutasi

Ruang lingkup mutasi mencakup semua perubahan posisi/pekerjaan/tempat karyawan, baik secara horizontal ataupun vertikal (promosi atau demosi).

1. Mutasi horizontal (*job rotation/transfer*) artinya perubahan tempat atau jabatan karyawan tetapi masih pada ranking yang sama didalam organisasi itu. Mutasi horizontal mencakup "mutasi tempat dan mutasi jabatan."
 - a. Mutasi tempat (*tour of area*) adalah perubahan tempat kerja, tetapi tanpa perubahan jabatan/posisi/golongannya.
 - b. Mutasi jabatan (*tour of duty*) adalah perubahan jabatan atau penempatan pada posisi semula.
2. Mutasi vertikal adalah perubahan posisi/jabatan/pekerjaan, promosi atau demosi, sehingga kewajiban dan kekuasaannya juga berubah.

g. Sebab dan Alasan Mutasi

1. Permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas permintaan sendiri dari karyawan yang bersangkutan dan dengan mendapatkan persetujuan pimpinan organisasi. alasan-alasannya adalah:
 - a. Kesehatan; fisik karyawan kurang mendukung untuk melaksanakan pekerjaan.
 - b. Keluarga; untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia.
 - c. Kerjasama; tidak dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan.
2. Alih Tugas Produktif (ATP) adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan karyawan bersangkutan ke jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. ATP biasa bersifat mutasi vertikal (promosi dan demosi). Alasan lain yaitu didasarkan atas kecakapan, klemampuan, sikap, dan disiplin karyawan. Paul Pigors dan Charles Mayers mengemukakan 5 macam transfer, yaitu:
 - a. Production transfer
 - b. Replacement transfer
 - c. Versatility transfer
 - d. Shift transfer
 - e. Remedial transfer
3. Pendekatan mutasi dari segi waktu.
Pendekatan mutasi dari segi waktu dikenal atas:
 - a. Temporary transfer
 - b. Permanent transfer
4. Masalah merit rating dan mutasi
Merit rating artinya penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan apakah sesuai dengan rencana semula. Penilaian dilakukan apabila pekerjaan telah

selesai dikerjakan atau sedang dikerjakan. Merit rating terdiri atas initial appraisal (penilaian awal) dan periodical appraisal (penilaian akhir).

5. Kendala-kendala pelaksanaan mutasi
 1. Formasi jabatan tidak (belum) memungkinkan
 2. Pengaruh senioritas
 3. Soal etis (etika)
 4. Kesulitan menetapkan standar-standar sebagai kriteria untuk pelaksanaan.

3.13 PROMOSI KARYAWAN

3.13.1 Peranan dan Pengertian Promosi Karyawan

Promosi memberikan peranan penting bagi karyawan, promosi akan memberikan status sosial, wewenang, (authority), tanggung jawab (responsibility), dan penghasilan (outcomes) yang semakin besar bagi karyawan. Program promosi harus memberikan informasi tentang asas-asas, dasar-dasar, jenis-jenis, dan syarat-syarat karyawan yang akan dipromosikan dalam perusahaan bersangkutan. Program promosi harus diinformasikan secara terbuka baik asas, dasar, jenis, persyaratan, maupun metode penilaian karyawan yang akan dilakukan dalam perusahaan.

Pengertian promosi menurut:

Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi didalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

Edwin B. Flipo

A promotion involves a change from one job to another job that is better in term status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always. (Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan gaji/upah lainnya, walupun tidak selalu demikian).

Andrew F. Sikula

Technically, a promotion is a movement within an organization from one position to another that involves either an increase in pay or an increase in status. (Secara teknik promosi adalah suatu perpindahan didalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status).

3.13.2 Asas-Asas Promosi Karyawan

Yang menjadi asas-asas dari promosi adalah:

- a. Kepercayaan
- b. Keadilan
- c. Formasi

3.13.3 Dasar-Dasar Promosi

Dasar-dasar promosi terdiri atas:

- a. Pengalaman (senioritas)
- b. Kecakapan (ability)
- c. Kombinasi pengalaman dan kecakapan

3.13.4 Syarat-Syarat Promosi

- a. Kejujuran
- b. Disiplin
- c. Prestasi kerja
- d. Kerja sama
- e. Kecakapan
- f. Loyalitas
- g. Kepemimpinan
- h. Komunikatif
- i. Pendidikan

3.13.5 Tujuan-Tujuan Promosi

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktifitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kepegawaian dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai (multiplier effect) dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreatifitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.

7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas kerjanya juga meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

3.13.6 Jenis-Jenis Promosi

Jenis-jenis promosi menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan

- a. Promosi Sementara (Temporary promotion)
- b. Promosi tetap (permanent promotion)
- c. Promosi kecil (small scale promotion)
- d. Promosi kering (dry promotion)

Alasan-alasan karyawan yang tidak ingin dipromosikan antara lain:

1. Perbedaan kenaikan gaji yang diterima mungkin dianggap tidak seimbang dengan tambahan tanggung jawab yang akan dilaksanakan.
2. Mereka merasa segan meninggalkan kelompok lamanya untuk masuk kedalam kelompok baru yang belum pasti sikap penerimaannya.
3. Keamanan pada sektor yang baru selalu ada faktor-faktor ketidakpastian sedangkan pada pekerjaan yang lama mereka telah mempunyai keahlian dan telah menguasainya. Ditempat baru ini sering terjadi gangguan keamanan seperti banjir dan lain-lainnya.
4. Keluarga tidak bersedia pindah ke tempat yang baru karena sakit atau pendidikan anak-anak yang kurang baik di tempat baru itu.
5. Kesehatan, sehingga tidak dapat memikul tanggung jawab yang semakin besar. Iklim yang tidak cocok dan seringnya berjangkit penyakit di tempat yang baru seperti malaria.
6. Tempatnya terpencil, sarana pendidikan, transportasi, hiburan, rumah sakit, adat istiadat, dan bahasa di tempat yang baru tidak cocok.

3.13.7 Demosi Karyawan

Demosi (demotion) adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, serta statusnya semakin rendah. Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi.

Pengertian demosi menurut Andrew F. Sikula adalah:

A demotion is a movement within an organization from one position to other that involves either a decrease in pay or decrease in status. (Demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke posisi lainnya yang melibatkan penurunan gaji/bayaran maupun status).

Tujuan pelaksanaan demosi adalah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji, dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan/kecakapan karyawan bersangkutan. Demosi merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya diturunkan.

3.14 PEMBERHENTIAN HUBUNGAN KERJA/PHK

Putus hubungan kerja adalah pemberhentian atau dikeluarkannya seorang karyawan atau pegawai dari lingkungan organisasi baik dengan atas inisiatif pribadi sendiri maupun secara paksa atas prakasra perusahaan tempatnya bekerja. Pemberhentian sukarela biasanya berbentuk pengunduran diri atau pensiun, sedangkan yang secara paksa bentuknya seperti pemberhentian sementara waktu atau permanen alias dipecat/pemecatan.

Pensiun bisa berupa pensiun reguler di mana seorang karyawan telah mencapai usia atau umur tertentu secara wajar dan mungkin mengalami penurunan kinerja. Sedangkan pensiun dini atau pensiun diperceat adalah pensiun yang dilakukan untuk melakukan restrukturisasi pada organisasi dengan memberikan status pensiun pada karyawan yang seharusnya belum layak pensiun.

3.14.1 Pengertian Pemberhentian

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerjas seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Istilah pemberhentian juga mempunyai arti yang sama dengan separation yaitu pemisahan. Pemberhentian juga bisa berarti Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari

suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan harus berdasarkan dengan Undang-undang No 12 Tahun 1964 KUHP dan seijin P4D atau P4P atau seijin keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “tenggang waktu dan ijin pemberhentian”. Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang diberhentikan membawa biaya penarikan, seleksi, pelatihan dan proses produksi berhenti. Pemberhentian yang dilakukn oleh perusahaan juga harus dengan baik-baik, mengingat saat karyawan tersebut masuk juga diterima baik-baik. Dampak pemberhentian bagi karyawan yang diberhentikan yaitu dampak secara psikologis dan dampak secara biologis. Pemberhentian yang berdasarkan pada Undang –undang 12 tahun 1964 KUHP, harus berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan misalnya memberikan uang pensiun atau pesangon. Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian dilakukan berarti karyawan tersebut sudah tidak ada ikatan lagi dengan perusahaan (Drs. Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia,2001). Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir manajer sumberdaya manusia yang dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Mutiara Sibarani Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2004).

3.14.2 Alasan Pemberhentian

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, ada yang bersifat karena peraturan perundang-undangan, tapi ada juga karena keinginan pengusaha, agar tidak terjadi hal semena-mena yang dilakukan pengusaha, maka pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian karyawan. Dalam pengertian ini pemerintah tidak melarang secara umum untuk memberhentikan karyawan dari pekerjaannya. Jangan karena tidak cocok dengan pendapat perusahaan atau bertentangan dengan kehendak atau keinginan pengusaha yang mengharapkan karyawan terus bekerja utuk meningkatkan produksinya, karyawan tersebut langsung diberhentikan, tanpa melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan tanpa dijelaskan alasan-alasannya kepada karyawan. Oleh karena demikian, untuk melindungi karyawan dari tindakan demikian, maka pemerintah telah mendaptkan kebijakannya sebagai tertuang di dalam undang-undang No. 13 Tahun 2003 bahwa, pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

1. Pekerja berhalangan masuk karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus.

2. Pekerja berhalangan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pekerja mengerjakan ibadah yang diperintahkan agamanya.
4. Pekerja menikah.
5. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan atau menyusui bayinya.
6. Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
7. Pekerja mendirikan, mejadi anggota dan atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja bersama.
8. Pekerja yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindakan pidana kejahatan.
9. Karena perbedaan yang paham, agama, aliran politik, suku, wana kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan.
10. Pekerjaan dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhan-nya belum dapat dipastikan.

Di samping hal tersebut di atas yang melarang pengusaha mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan karyawannya, tapi ada juga yang membolehkan pengusaha mengadakan pemutusan kerja dengan karyawan dengan alasan pekerja telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

1. Melakukan penipuan, pencurian atau penggelapan dan/atau uang milik perusahaan.
2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
3. Mabuk, minum-minuman keras memabukan, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
4. Melakukan perbuatan asusiala atau perjudian di lingkungan kerja.
5. Menyerang menganiaya, mengancam atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
6. Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau mebiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan rugi bagi perusahaan.
8. Dengan ceroboh atau membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.

9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang harusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.
10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana 5 tahun atau lebih.

Semua kegiatan seperti di atas, baru pengusaha memutuskan melakukan pemutusan hubungan kerja dengan karyawan, apabila memang benar-benar terbukti dengan didukung oleh bukti-bukti, atau tertangkap tangan dan adanya pengakuan dari karyawan.

3.14.3 Ada Beberapa Alasan Karyawan Diberhentikan dari Perusahaan

Undang-Undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang. Pemberhentian terjadi karena perundang-undangan. Seorang karyawan terpaksa dihentikan dari perusahaan karena terlibat dengan organisasi terlarang atau karyawan tersebut dihukum akibat perbuatannya. Seperti contoh karyawan tersebut merupakan salah satu anggota G30S/PKI atau karyawan tersebut melanggar hukum.

Keinginan Perusahaan

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan dapat terjadi karena karyawan tersebut berusia lanjut dan tidak memiliki keuntungan lagi bagi perusahaan. Karyawan tersebut sudah berusia lanjut, kurang cakap atau melakukan tindakan yang merugikan seperti korupsi.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan ini disebabkan:

1. Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya.
2. Perilaku dan kedisiplinannya kurang baik.
3. Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
4. Tidak dapat bekerja sama dan konflik dengan karyawan lainnya.
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Pemberhentian karyawan yang dilakukan atas keinginan perusahaan melalui tahapan-tahapan:

1. Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.
2. Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
3. Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan.

4. Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan.
5. Keputusan Pengadilan Negeri.

Karyawan tidak dapat dipecat oleh perusahaan secara sewenang-wenang karena karyawan mendapat perlindungan hukum.

Keinginan Karyawan

Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik. Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat juga terjadi karena:

1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
2. Kesehatan yang kurang baik
3. Untuk melanjutkan pendidikan
4. Untuk berwirausaha
5. Bebas jasa terlalu rendah
6. Mendapat pekerjaan yang lebih baik
7. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
8. Kesempatan promosi yang tidak ada
9. Perlakuan yang kurang adil

Pensiun

Undang-undang mem pensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun.

Pensiun atas keinginan dari karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh karyawan yang pensiun diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya.

Kontrak Kerja Berakhir

Karyawan suatu perusahaan akan diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian yang seperti ini tidak akan menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima oleh perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawannya di dalam suatu kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang.

Meninggal Dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis hubungan kerjanya dengan perusahaan akan terputus. Perusahaan tersebut akan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkannya sesuai dengan peraturan yang ada.

Perusahaan Dilikuidasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undangan.

3.15 PROSES PEMBERHENTIAN

Jika pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka cara yang ditempuh diatur dalam Undang-Undang No. 12 Tahun 1964. pengusaha yang ingin memutuskan hubungan kerja dengan pekerjanya harus mendapatkan izin terlebih dahulu dari P4D untuk pemutusan hubungan terhadap sembilan karyawan atau kurang, dan izin dari P4P untuk pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja yang jumlahnya sepuluh orang ke atas. Selama izin belum diberikan pemutusan hubungan kerja belum sah maka kedua belah pihak harus menjalankan kewajibannya.

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah, dan dilakukan dengan cara sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima sebagai karyawan. Dengan demikian, hubungan antara perusahaan dan mantan karyawan tetap terjalin dengan baik. Berikut adalah prosedur/proses pemecatan karyawan:

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan
2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
3. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4D

4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan, dan P4P
5. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri

Bagi pemutusan hubungan kerja yang bersifat massal yang disebabkan keadaan perusahaan, maka sebelum pemutusan hubungan kerja pengusaha harus berusaha untuk meningkatkan efisiensi. Upaya peningkatan efisiensi yang biasa digunakan adalah dengan:

1. Mengurangi shift kerja
2. Menghapuskan kerja lembur
3. Mengurangi jam kerja
4. Mempercepat pension
5. Meliburkan atau merumahkan karyawan secara bergilir untuk sementara

Dalam pemberhentian karyawan, apakah yang sifatnya kehendak perusahaan, kehendak karyawan maupun karena undang-undang harus betul-betul didasarkan kepada peraturan, jangan sampai pemberhentian karyawan tersebut menimbulkan suatu konflik atau yang mengarah kepada kerugian kepada dua belah pihak, baik perusahaan maupun karyawan.

Adapun beberapa cara yang dilakukan dalam proses pemberhentian karyawan:

1. Bila kehendak perusahaan dengan berbagai alasan untuk memberhentikan dari pekerjaannya perlu ditempuh terlebih dahulu:
 - a. Adakan musyawarah antara karyawan dengan perusahaan.
 - b. Bila musyawarah menemui jalan buntu maka jalan terakhir adalah melalui pengadilan atau instansi yang berwenang memutuskan perkara.
 - c. Bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berat dapat langsung diserahkan kepada pihak kepolisian untuk diproses lebih lanjut tanpa meminta ijin lebih dahulu kepada Dinas terkait atau berwenang.
 - d. Bagi karyawan yang akan pensiun, dapat diajukan sesuai dengan peraturan. Demikian pula terhadap karyawan yang akan mengundurkan diri atau atas kehendak karyawan diatur atas sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan.

3.16 PERLINDUNGAN BAGI TENAGA KERJA APABILA TERJADI PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA SECARA SEPIHAK

Seperti telah kita ketahui bahwa kasus Pemutusan Hubungan Kerja yang melibatkan pihak pengusaha dengan pihak tenaga kerja banyak terjadi di berbagai perusahaan. Apabila Pemutusan Hubungan Kerja sesuai dengan aturan-aturan yang berlaku maka

hal itu bukan merupakan suatu masalah, misalnya saja pada awal krisis moneter terjadi perampangan tenaga kerja pada perusahaan sehingga banyak tenaga kerja yang terkena Pemutusan Hubungan Kerja, hal ini dimaksudkan agar pengeluaran perusahaan tidak terlalu besar karena harga kebutuhan mengalami kenaikan akibat krisis moneter itu. Yang menjadi masalah adalah apabila terjadi Pemutusan Hubungan Kerja secara sepihak oleh perusahaan terhadap tenaga kerjanya. Tentu tindakan ini merupakan tindakan yang semena-mena dan sangat merugikan pihak tenaga kerja karena dengan adanya pemutusan tersebut mereka akan kehilangan pekerjaannya. Ditambah lagi apabila Pemutusan Hubungan Kerja tersebut tidak mempunyai alasan yang kuat atau alasan pembenaran Pemutusan Hubungan Kerja.

Sebelum melangkah lebih jauh dalam membicarakan perlindungan tenaga kerja apabila terjadi Pemutusan Hubungan Kerja secara sepihak, maka perlu diketahui terlebih dahulu pengertian dari Pemutusan Hubungan Kerja itu sendiri. Menurut Undang-Undang Nomor 25 Tahun 1007 pasal 1 angka 19 Pemutusan Hubungan Kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha.

BAB 4

MOTIVASI, JENIS DAN PENGUKURANNYA

4.1 PENDAHULUAN

Motivasi berasal dari bahasa Latin "*Movere*" yang berarti dorongan atau daya penggerak dan bahasa Inggrisnya *To Move*. Motivasi adalah sebuah dorongan atau alasan yang mendasari semangat dalam melakukan sesuatu. Motivasi adalah hal-hal yang menimbulkan dorongan, dan motivasi kerja yang merupakan pendorong semangat sehingga menimbulkan suatu dorongan. Pemberian motivasi ini diharapkan setiap individu atau karyawan bisa bekerja keras dan antusias untuk mencapai prestasi kerja yang tinggi. Secara etimologi motivasi berasal dari kata "motif", motif menurut Sadirman adalah daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Sedangkan menurut Malayu S.P. Hasibuan motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang.

4.2 DEFINISI MOTIVASI MENURUT BEBERAPA AHLI

- a. G.R Terry mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan yang terdapat pada diri seseorang yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan.
- b. French dan Raven motivasi adalah sesuatu yang mendorong seseorang untuk menunjukkan perilaku tertentu.

- c. Bernard Berelson dan Gary A. Stainer mendefinisikan motivasi sebagai semua keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan.
- d. Dalam hubungannya dengan lingkungan kerja, Ernest J. McCormick mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang baik yang berasal dari dalam dan luar dirinya untuk melakukan suatu pekerjaan dengan semangat tinggi serta menggunakan seluruh kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya untuk mencapai kepuasan yang sesuai dengan apa yang diinginkannya. Sedangkan pendidik dan tenaga kependidikan merupakan sumberdaya manusia yang bertugas membantu kepala sekolah dalam mencapai tujuan sekolah yang terdiri dari para guru, laboran, pustakawan dan sekelompok sumberdaya manusia yang bertugas sebagai tenaga administrasi.

Jadi motivasi kerja pendidik dan tenaga kependidikan ialah sebuah dorongan yang timbul dari dalam diri maupun luar diri pendidik dan tenaga kependidikan dalam menjalankan profesinya untuk mencapai tujuan, baik tujuan dari individu maupun lembaga pendidikan.

Motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang disebut juga sebagai motivasi intrinsik, jadi motivasi intrinsik tidak perlu dirangsang dari luar karena motivasi ini telah ada didalam diri setiap individu. Motivasi intrinsik seorang guru dapat berupa hal-hal mendorong guru tersebut untuk melakukan pekerjaannya dengan baik. Misalnya, karena pekerjaannya sebagai guru sesuai dengan minat dan bakatnya. Sedangkan dorongan yang tumbuh dalam diri seseorang yang berasal dari luar dirinya disebut juga motivasi ekstrinsik. Seperti yang telah disebutkan motivasi ekstrinsik ini timbul karena adanya rangsangan dari luar, misalnya hubungan yang baik dengan pemimpin dan teman sekerja atau gaji yang tinggi.

Motivasi (*motivation*) dalam manajemen ditujukan kepada sumberdaya manusia khususnya kepada bawahan atau pegawai. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar mau bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu seorang pemimpin harus bisa memotivasi dan mengarahkan pegawainya, agar mau bekerja secara maksimal sehingga keinginan atau tujuan organisasi dan karyawan dapat tercapai dengan optimal.

Didalam buku Thoha (2004: 206) mengatakan bahwa perilaku manusia itu hakekatnya adalah berorientasi pada tujuan dengan kata lain bahwa perilaku seseorang

itu pada umumnya di rangsang oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan, keinginan, dorongan, semangat atau impuls.

Teori motivasi menurut Robbin (2003:208) yang mengatakan bahwa suatu proses yang menghasilkan suatu intensitas, arah dan ketekunan individual dalam usaha untuk mencapai satu tujuan. Sementara motivasi umum bersangkutan dengan upaya ke arah setiap tujuan.

Motivasi adalah konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri setiap individu untuk memulai dan mengarahkan perilaku. Konsep ini digunakan untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dimana perilaku yang bersemangat adalah hasil dari tingkat motivasi yang kuat. Selain itu konsep motivasi digunakan untuk menunjukkan arah perilaku.

Kemudian menurut Nimran (2005: 47) mendefinisikan motivasi adalah sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu. Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa: Produktivitas dan Kehadiran atau Prilaku kerja kreatifnya.

Sedangkan menurut Adair (2007: 192) Motivasi adalah apa yang membuat orang melakukan sesuatu, tetapi arti yang lebih penting dari kata ini adalah bahwa motivasi adalah apa yang membuat orang benar-benar berusaha dan mengeluarkan energi demi apa yang mereka lakukan. Definisi yang sederhana dari kata 'motivasi' mungkin "membuat orang mengerjakan apa yang harus dikerjakan dengan rela dan baik".

Motivasi merupakan konsep hipotesis yang tidak secara langsung dapat diamati (Fox, 1993), yang dapat diamati adalah perilaku sesudahnya. Istilah motivasi sendiri berasal dari bahasa latin yaitu *movere* yang artinya gerak. Sedangkan secara umum motivasi dapat diartikan sebagai:

"Kondisi psikologis (internal states) yang menimbulkan, mengarahkan dan mempertahankan tingkah laku tertentu" (Pintrich dan Schunk, 1996)

Motivasi pada individu sangat penting karena motivasi yang dimiliki akan mempengaruhi perilaku seseorang termasuk dalam kegiatan belajarnya. Tinggi rendah motivasi yang dimiliki seseorang mempengaruhi timbulnya keinginan untuk belajar dan banyaknya materi yang akan dipelajari karena motivasi inilah yang memberi kekuatan dan arah pada tingkah laku yang ditampilkan individu (Atkinson, 1964).

Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.. Kajian tentang motivasi telah sejak lama memiliki daya tarik tersendiri bagi kalangan pendidik, manajer, dan peneliti, terutama dikaitkan dengan kepentingan upaya pencapaian kinerja (prestasi) seseorang. Dalam konteks studi

psikologi, Abin Syamsuddin Makmun (2003) mengemukakan bahwa untuk memahami motivasi individu dapat dilihat dari beberapa indikator, diantaranya:

- (1) durasi kegiatan;
- (2) frekuensi kegiatan;
- (3) persistensi pada kegiatan;
- (4) ketabahan, keuletan dan kemampuan dalam menghadapi rintangan dan kesulitan;
- (5) devosi dan pengorbanan untuk mencapai tujuan;
- (6) tingkat aspirasi yang hendak dicapai dengan kegiatan yang dilakukan;
- (7) tingkat kualifikasi prestasi atau produk (out put) yang dicapai dari kegiatan yang dilakukan;
- (8) arah sikap terhadap sasaran kegiatan.

4.2.1 Tujuan Pemberian Motivasi

1. Mendorong gairah kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
3. Meningkatkan produktivitas
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab terhadap tugas
10. Meningkatkan efisiensi alat dan bahan baku, dll.

4.2.2 Asas Motivasi

1. Asas keikutsertaan
2. Asas komunikasi
3. Asas wewenang yang didelegasikan
4. Asas pengakuan
5. Asas adil dan layak
6. Asas perhatian timbal balik
7. Model motivasi:
8. Model tradisional
9. Model hubungan manusia
10. Model sumber daya manusia.

4.3 TEORI-TEORI MOTIVASI

- a. Teori kepuasan
Teori ini mendasarkan pendekatannya atas factor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak dan berperilaku dengan cara tertentu.
- b. Teori proses
Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat adalah tergantung dari hubungan timbal balik antara apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu.
- c. Teori penguatan
Teori ini didasarkan atas hubungan sebab akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi.

Untuk memahami tentang motivasi, kita akan bertemu dengan beberapa teori tentang motivasi, antara lain: (1) teori Abraham H. Maslow (Teori Kebutuhan); (2) Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi); (3) teori Clyton Alderfer (Teori ERG); (4) teori Herzberg (Teori Dua Faktor); (5) teori Keadilan; (6) Teori penetapan tujuan; (7) Teori Victor H. Vroom (teori Harapan); (8) teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku; dan (9) teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi. (disarikan dari berbagai sumber: Winardi, 2001:69-93; Sondang P. Siagian, 286-294; Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono,183-190, Fred Luthan,140-167).

4.3.1 Adapun Lima Teori Motivasi

Adapun Lima Teori Motivasi yang lain dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Teori Hedonisme
Hedone dalam bahasa Yunani adalah kesukaan, kekuatan atau kenikmatan, menurut pandangan hedonisme. Implikasi dari teori ini adalah adanya anggapan bahwa orang akan cenderung menghindari hal-hal yang sulit dan menyusahkan atau mengandung resiko berat dan lebih suka melakukan suatu yang mendatangkan kesenangan baginya.
- b. Teori Naluri
Bahwa pada dasarnya manusia memiliki tiga dorongan nafsu pokok yang dalam hal ini disebut juga dorongan nafsu (naluri) mempertahankan diri, dorongan nafsu (naluri) mengembangkan diri, nafsu (naluri) mengembangkan atau mempertahankan jenis.
- c. Teori Reaksi Yang Dipelajari
Teori berpandangan bahwa tindakan atau perilaku manusia tidak berdasarkan naluri tetapi berdasarkan pola-pola tingkah laku yang dipelajari dari kebudayaan

di tempat orang itu hidup. Menurut teori ini, apabila seorang pemimpin atau pendidik akan memotivasi anak buah atau anak didiknya, pemimpin atau pendidik hendaknya mengetahui latar belakang kehidupan dan kebudayaan orang-orang yang dipimpinya.

d. Teori Daya Pendorong

Teori ini merupakan panduan antar teori naluri dengan “teori reaksi yang dipelajari”, daya dorong adalah semacam naluri tetapi hanya suatu dorongan kekuatan yang luas terhadap suatu arah yang umum. Oleh karena itu, menurut teori ini bila seseorang memimpin atau mendidik ingin memotivasi anak buahnya, ia harus berdasarkan atas daya pendorong yaitu atas naluri dan juga reaksi yang dipelajari dari kebudayaan yang dimilikinya.

e. Teori Kebutuhan

Teori kebutuhan berfokus pada yang dibutuhkan orang untuk hidup berkecukupan. Menurut teori kebutuhan bahwa manusia mempunyai motivasi kalau dia belum mencapai tingkat kepuasan tertentu dengan kehidupannya.

4.3.2 Dasar Teori Hierarki Kebutuhan

Berikut ini adalah dasar teori hierarki kebutuhan yakni sebagai berikut:

- a. Manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan selalu menginginkan lebih banyak lagi dan akan berhenti jika akhir hayatnya tiba.
- b. Suatu kebutuhan yang telah dipuaskan tidak menjadi alat motivator bagi pelakunya, hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang akan menjadi motivator.
- c. Kebutuhan manusia tersusun dalam suatu jenjang/hierarki

Berikut yang termasuk dalam teori kebutuhan adalah:

Teori Hierarki Kebutuhan menurut Maslow

Menurut Maslow, individu akan termotivasi untuk memenuhi kebutuhannya yang paling menonjol atau yang paling kuat bagi mereka pada waktu tertentu. Abraham Maslow memandang manusia sebagai hierarki lima macam kebutuhan, yaitu

a) Kebutuhan fisiologis

- (1) Kebutuhan fisiologis memiliki prioritas tertinggi dalam Hierarki Maslow. Kebutuhan fisiologis merupakan hal yang mutlak dipenuhi manusia untuk bertahan hidup. Manusia memiliki delapan macam kebutuhan yaitu:
- (2) Kebutuhan oksigen dan pertukaran gas: Merupakan kebutuhan dasar manusia yang digunakan untuk kelangsungan metabolisme sel tubuh mempertahankan hidup dan aktifitas berbagai organ atau sel.

- (3) Kebutuhan cairan dan elektrolit, kebutuhan makanan: Bagian dari kebutuhan dasar manusia secara fisiologis yang memiliki proporsi besar dalam bagian tubuh hampir 90% dari total berat badan tubuh.
- (4) Kebutuhan eliminasi urine dan alvi: Merupakan bagian dari kebutuhan fisiologis dan bertujuan untuk mengeluarkan bahan sisa
- (5) Kebutuhan istirahat dan tidur, kebutuhan aktivitas: Untuk memulihkan status kesehatan dan mempertahankan kegiatan dalam kehidupan sehari-hari terpenuhi
- (6) Kebutuhan kesehatan temperatur tubuh dan kebutuhan seksual: Merupakan untuk memenuhi kebutuhan biologis dan untuk memperbanyak keturunan (Hidayat, 2006).

Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah

- b) Kebutuhan rasa aman dan perlindungan (Safely and Security) adalah aman dari berbagai aspek baik fisiologis maupun psikologis, kebutuhan meliputi:
- (1) Kebutuhan perlindungan diri dari udara dingin, panas, kecelakaan dan infeksi
 - (2) Bebas dari rasa takut dan kecemasan
 - (3) Bebas dari perasaan terancam karena pengalaman yang baru dan asing.

Kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.

- c) Kebutuhan sosial, yang meliputi antara lain:
- (1) Memberi dan menerima kasih sayang
 - (2) Perasaan dimiliki dan hubungan yang berarti dengan orang lain
 - (3) Kehangatan dan penuh persahabatan
 - (4) Mendapat tempat atau diakui dalam keluarga, kelompok serta lingkungan sosial.

Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.

- d) Kebutuhan harga diri
- (1) Perasaan tidak bergantung pada orang lain
 - (2) Kompeten
 - (3) Penghargaan terhadap diri sendiri dan orang lain.

Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati dan dihargai orang lain

- e) Kebutuhan akan aktualisasi diri (Self Actualization) antara lain kebutuhan mempertinggi potensi-potensi dan ekspresi diri meliputi:
- (1) Dapat mengenal diri sendiri dengan baik (mengetahui dan memahami potensi diri)
 - (2) Belajar memenuhi kebutuhan diri sendiri
 - (3) Tidak emosional
 - (4) Mempunyai dedikasi yang tinggi, kreatif dan mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dan sebagainya (Mubarak, 2007).

Kebutuhan untuk menggunakan skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Kebutuhan-kebutuhan yang disebut pertama (fisiologis) dan kedua (keamanan) terkadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya juga dikenal dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Bila makanan dan rasa aman sulit diperoleh, maka pemenuhan kebutuhan tersebut akan mendominasi tindakan seseorang dan motif-motif yang lebih tinggi akan menjadi kurang signifikan. Orang hanya akan mempunyai waktu dan energi untuk menekuni minat estetika dan intelektual, jika kebutuhan dasarnya sudah dapat dipenuhi dengan mudah. Karya seni dan karya ilmiah tidak akan tumbuh subur dalam masyarakat yang anggotanya masih harus bersusah payah mencari makan, perlindungan, dan rasa aman.

Prinsip pikiran Abraham Maslow berangkat dari kebutuhan manusia yang disusun secara hierarki dari kebutuhan fisiologis sampai kebutuhan pemenuhan diri. Abraham Maslow menekankan perilaku manusia disebabkan oleh motivasi tertentu yang bergerak secara sistematis demi sebuah “*grows need*” atau pemuasan kebutuhan.

Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologis, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

Menarik pula untuk dicatat bahwa dengan semakin banyaknya organisasi yang tumbuh dan berkembang di masyarakat dan makin mendalamnya pemahaman tentang unsur manusia dalam kehidupan organisasional, teori “klasik” Maslow semakin dipergunakan, bahkan dikatakan mengalami “koreksi”. Penyempurnaan atau “koreksi” tersebut terutama diarahkan pada konsep “hierarki kebutuhan” yang dikemukakan oleh Maslow. Istilah “hierarki” dapat diartikan sebagai tingkatan. Atau secara analogi berarti anak tangga. Logikanya adalah menaiki suatu tangga berarti dimulai dengan anak tangga yang pertama, kedua, ketiga dan seterusnya. Jika konsep tersebut diaplikasikan

pada pemuasan kebutuhan manusia, berarti seseorang tidak akan berusaha memuaskan kebutuhan tingkat kedua, - dalam hal ini keamanan sebelum kebutuhan tingkat pertama yaitu sandang, pangan, dan papan terpenuhi; yang ketiga tidak akan diusahakan pemuasan sebelum seseorang merasa aman, demikian seterusnya.

Berangkat dari kenyataan bahwa pemahaman tentang berbagai kebutuhan manusia makin mendalam penyempurnaan dan “koreksi” dirasakan bukan hanya tepat, akan tetapi juga memang diperlukan karena pengalaman menunjukkan bahwa usaha pemuasan berbagai kebutuhan manusia berlangsung secara simultan. Artinya, sambil memuaskan kebutuhan fisik, seseorang pada waktu yang bersamaan ingin menikmati rasa aman, merasa dihargai, memerlukan teman serta ingin berkembang.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa lebih tepat apabila berbagai kebutuhan manusia digolongkan sebagai rangkaian dan bukan sebagai hierarki. Dalam hubungan ini, perlu ditekankan bahwa:

- Kebutuhan yang satu saat sudah terpenuhi sangat mungkin akan timbul lagi di waktu yang akan datang;
- Pemuasan berbagai kebutuhan tertentu, terutama kebutuhan fisik, bisa bergeser dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif dalam pemuasannya.
- Berbagai kebutuhan tersebut tidak akan mencapai “titik jenuh” dalam arti tibanya suatu kondisi dalam mana seseorang tidak lagi dapat berbuat sesuatu dalam pemenuhan kebutuhan itu.

Kendati pemikiran Maslow tentang teori kebutuhan ini tampak lebih bersifat teoritis, namun telah memberikan fundasi dan mengilhami bagi pengembangan teori-teori motivasi yang berorientasi pada kebutuhan berikutnya yang lebih bersifat aplikatif.

Kelima tingkatan dari Maslow tersebut kemudian digambarkan oleh Leon C. Megginson yang dikutip dalam Handoko (2008: 258) bahwa Hirarki Kebutuhan Dari Maslow Dalam Teori dan Penerapannya Sebagai Motivasi Manajerial

Teori McClelland (Teori Kebutuhan Berprestasi)

Teori David Mc Clelland (1961)

David Mc Clelland direktur pusat penelitian kepribadian di universitas Harvard menganalisis tentang tiga kebutuhan manusia yang sangat penting didalam organisasi tentang motivasi mereka. Mc Clelland *theory of needs* memfokuskan kepada tiga hal, yaitu:

- Kebutuhan dalam mencapai kesuksesan “ *need of achievement*” kemampuan untuk mencapai hubungan kepada standar perusaahn yang telah ditentukan juga perjuangan karyawan untuk menuju keberhasilan.

- Kebutuhan dalam kekuasaan/otoritas kerja “*need for power*” kebutuhan untuk membuat orang berperilaku dalam keadaan yang wajar dan bijaksana dalam tugasnya masing-masing.
- Kebutuhan untuk berafiliasi “*need for affiliation*”: hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja dalam organisasi.

Teori Motivasi Berprestasi mengemukakan bahwa, manusia pada hakikatnya mempunyai kemampuan untuk berprestasi diatas kemampuan orang lain. Teori ini memiliki sebuah pandangan (asumsi) bahwa kebutuhan untuk berprestasi itu adalah suatu yang berbeda dan dapat dibedakan dari kebutuhan-kebutuhan lainnya.

Menurut Mc Clelland, seseorang dianggap memiliki motivasi untuk berprestasi jika ia mempunyai keinginan untuk melakukan suatu karya berprestasi lebih baik dari prestasi karya orang lain.

Ada tiga jenis kebutuhan manusia menurut Mc Clelland, yaitu kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan untuk kekuasaan, dan kebutuhan untuk berafiliasi.

1. Kebutuhan akan Prestasi (n-ACH)

Kebutuhan akan prestasi merupakan dorongan untuk mengungguli, berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar, bergulat untuk sukses.

Kebutuhan ini pada hirarki Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri. Ciri-ciri individu yang menunjukkan orientasi tinggi antara lain bersedia menerima resiko yang relatif tinggi, keinginan untuk mendapatkan umpan balik tentang hasil kerja mereka, keinginan mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah.

n-ACH adalah motivasi untuk berprestasi, karena itu karyawan akan berusaha mencapai prestasi tertingginya, pencapaian tujuan tersebut bersifat realistis tetapi menantang, dan kemajuan dalam pekerjaan. Karyawan perlu mendapat umpan balik dari lingkungannya sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasinya tersebut.

2. Kebutuhan akan Kekuasaan (n-POW)

Kebutuhan akan kekuasaan adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dalam suatu cara dimana orang-orang itu tanpa dipaksa tidak akan berperilaku demikian atau suatu bentuk ekspresi dari individu untuk mengendalikan dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan ini pada teori Maslow terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri. McClelland menyatakan bahwa kebutuhan akan kekuasaan sangat berhubungan dengan kebutuhan untuk mencapai suatu posisi kepemimpinan.

n-POW adalah motivasi terhadap kekuasaan. Karyawan memiliki motivasi untuk berpengaruh terhadap lingkungannya, memiliki karakter kuat untuk memimpin dan memiliki ide-ide untuk menang. Ada juga motivasi untuk peningkatan status dan prestise pribadi.

3. Kebutuhan untuk Berafiliasi atau Bersahabat (n-AFI)

Kebutuhan akan Afiliasi adalah hasrat untuk berhubungan antar pribadi yang ramah dan akrab. Individu merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan yang erat, kooperatif dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Individu yang mempunyai kebutuhan afiliasi yang tinggi umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial yang tinggi.

Mc Clelland mengatakan bahwa kebanyakan orang memiliki kombinasi karakteristik tersebut, akibatnya akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja atau mengelola organisasi. Karakteristik dan sikap motivasi prestasi ala McClelland antara lain:

1. Pencapaian adalah lebih penting daripada materi.
2. Mencapai tujuan atau tugas memberikan kepuasan pribadi yang lebih besar daripada menerima pujian atau pengakuan.
3. Umpan balik sangat penting, karena merupakan ukuran sukses (umpan balik yang diandalkan, kuantitatif dan faktual).

Dari McClelland dikenal tentang teori kebutuhan untuk mencapai prestasi atau *Need for Achievement* (N.Ach) yang menyatakan bahwa motivasi berbeda-beda, sesuai dengan kekuatan kebutuhan seseorang akan prestasi. Murray sebagaimana dikutip oleh Winardi merumuskan kebutuhan akan prestasi tersebut sebagai keinginan: "Melaksanakan sesuatu tugas atau pekerjaan yang sulit. Menguasai, memanipulasi, atau mengorganisasi obyek-obyek fisik, manusia, atau ide-ide melaksanakan hal-hal tersebut secepat mungkin dan se independen mungkin, sesuai kondisi yang berlaku. Mengatasi kendala-kendala, mencapai standar tinggi. Mencapai performa puncak untuk diri sendiri. Mampu menang dalam persaingan dengan pihak lain. Meningkatkan kemampuan diri melalui penerapan bakat secara berhasil."

Menurut McClelland karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu: (1) sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat; (2) menyukai situasi-situasi di mana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri, dan bukan karena faktor-faktor lain, seperti kemujuran misalnya; dan (3) menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Teori X dan Y Douglass Mc Gregor

Toeri Douglas Mc Gregor

Dogles Mc Gregor mengajukan dua pandangan yang berbeda tentang manusia negatife dengan tanda X dan positif dengan tanda Y.

- Teori X adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa orang-orang sesungguhnya tidak mau bekerjasama.
- Teori Y adalah teori motivasi yang menyatakan bahwa orang-orang sesungguhnya energik, berorientasi kepada perkembangan motivasi diri sendiri dan tertarik untuk menjadi produktif.

Perbedaan teori X dan teori Y

Teori X	Teori Y
1. orang-orang malas	1. orang-orang energetic
2. orang-orang yang kurang berambisi dan tidak mengakui tanggung jawab	2. orang-orang ambisius dan mencari tanggung jawab
3. orang-orang yang berpusat pada dirinya	3. orang-orang dapat tidak mementingkan diri sendiri
4. orang yang tidak mau berubah	4. orang-orang ingin berkontribusi pada pertumbuhan dan mau berubah
5. orang yang mudah tertipu dan tidak terlalu pintar	5. orang-orang pintar

Douglas McGregor menemukan teori X dan teori Y setelah mengkaji cara para manajer berhubungan dengan para karyawan. Kesimpulan yang didapatkan adalah pandangan manajer mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Ada empat asumsi yang dimiliki manajer dalam teori X.

- Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha untuk menghindarinya.
- Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal, di mana ini adalah asumsi ketiga.
- Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas semua faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat manusia dalam teori X, ada pula empat asumsi positif yang disebutkan dalam teori Y.

- Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- Karyawan bersedia belajar untuk menerima, mencari, dan bertanggungjawab.

- Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Teori Clayton Alderfer (Teori “ERG”)

Clayton Alderfer menentang teori motivasi ERG yang didasarkan pada kebutuhan manusia akan keberadaan (*existence*), hubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Teori ini sedikit berbeda dengan teori Maslow. Disini **Alderfer** mengemukakan bahwa jika kebutuhan yang lebih tinggi tidak atau belum dapat dipenuhi maka manusia akan kembali pada gerak yang fleksibel dari pemenuhan kebutuhan dari waktu ke waktu dan dari situasi ke situasi.

Teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah yaitu: E = Existence (kebutuhan akan eksistensi), R = Relatedness (kebutuhan untuk berhubungan dengan pihak lain, dan G = Growth (kebutuhan akan pertumbuhan)

Jika makna tiga istilah tersebut didalami akan tampak dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer. Karena “Existence” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua dalam teori Maslow; “Relatedness” senada dengan hierarki kebutuhan ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan “Growth” mengandung makna sama dengan “self actualization” menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak. Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut akan tampak bahwa:

- Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya;
- Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar apabila kebutuhan yang lebih rendah telah dipuaskan;
- Sebaliknya, semakin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

Tampaknya pandangan ini didasarkan kepada sifat pragmatisme oleh manusia. Artinya, karena menyadari keterbatasannya, seseorang dapat menyesuaikan diri pada kondisi obyektif yang dihadapinya dengan memusatkan perhatiannya kepada hal-hal yang mungkin dicapainya.

Teori Herzberg (Teori Dua Faktor)

Teori Frederick Herzberg

Menurut teori Herzberg faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap pegawai yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik terjadi dari:

- *Achievement* (Keberhasilan pelaksanaan):
Agar orang bawahan dapat berhasil dalam pekerjaannya maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Selanjutnya agar pemimpin member semangat pada para pegawainya sehingga pegawai telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.
- *Recognition* (pengakuan)
Pengakuan terhadap keberhasilan pegawai dapat dilakukan berbagai cara yaitu:
 - a. Memberi surat penghargaan
 - b. Member hadiah berupa uang tunai
 - c. Member medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai
 - d. Member kenaikan gaji dan promosi
- *The work it self* (pekerjaan tu sendiri)
Pemimpin membuat usaha-usaha yang riil dan meyakinkan sehingga pegawai mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan kebosanan dalam pekerjaan pegawai serta mengusahakan agar pegawai sudah tepat dalam pekerjaannya.
- *Responsibilities* (tanggung jawab)
Agar responsibilities benar-benar menjadi motivator bagi pegawai, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat dengan memberikan pegawai bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi.
- *Advancement* (pengembangan)
Agar faktor ini benar-benar berfungsi sebagai motivator maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Selanjutnya pemimpin member rekomendasi tentang pegawai yang siap untuk mengembangkan untuk menaikkan pangkatnya atau dikirim mengikuti pendidikan atau latihan lanjutan.

Menurut Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. “*Model Dua Faktor*” dari motivasi, yaitu *faktor motivasional* dan *faktor hygiene* atau “pemeliharaan”.

Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut:

- a. **Faktor pemuas** (*motivation factor*)
Faktor ini disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain seperti:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)
Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan
 2. Tanggung jawab (*responsibility*)
Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa
 3. Kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*)
Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (*the steady-state theory of job statisfaction*) mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.
 4. Pengakuan
 5. Kemajuan
 6. pekerjaan itu sendiri
 7. kemungkinan berkembang
- b. **Faktor pemelihara** (*maintenance factor*)
Faktor ini disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor ini juga disebut dengan *hygene factor* merupakan faktor yang sifatnya eksintrik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan karyawannya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut:
1. **Keamanan dan keselamatan kerja**
Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja.
 2. **Kondisi kerja**
Kondisi kerja adalah suatu keadaan dimana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik
 3. **Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, serta dengan bawahan**
Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis.

4. Upah
5. Status
6. Prosedur perusahaan
7. Mutu penyeliaan

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi Herzberg. Teori yang dikembangkan dikenal dengan “*Model Dua Faktor*” dari motivasi, yaitu *faktor motivasional* dan *faktor hygiene* atau “pemeliharaan”.

Menurut teori ini yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan seseorang.

Menurut Herzberg, yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain adalah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karier dan pengakuan orang lain. Sedangkan faktor *hygiene* atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan sekerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Salah satu tantangan dalam memahami dan menerapkan teori Herzberg adalah memperhitungkan dengan tepat faktor mana yang lebih berpengaruh kuat dalam kehidupan seseorang, apakah yang bersifat intrinsik ataukah yang bersifat ekstrinsik

Faktor *hygiene* memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik), sedangkan faktor motivator memotivasi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, pengakuan, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsik).

Herzbreg dalam Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996: 197)

Menurut teori ini. Yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah hal hal pendorong berprestasi yang sipatntnya intrinsic, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor hygiene atau pemeliharaan adalah faktor faktor yang sipatnya ektrinsik yang berarti bersumber dari luar seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan prilaku dari seseorang dalam kehidupan kekaryanya.

Herzberg dalam Siagian (2002: 290)

Di sisi lain, Herzberg juga mensyaratkan adanya faktor lain yang disebut sebagai dissatisfiers, maintenance atau hygiene factor. Kedua faktor yang dikenalkan oleh Herzberg adalah syarat minimal yang harus dimiliki oleh suatu organisasi agar memiliki anggota yang mempunyai motivasi tinggi. Manajemen dan organisasi tidak akan efektif tanpa mempunyai pekerja yang bermotivasi.

Herzberg lebih lanjut mengidentifikasi bahwa yang termasuk dalam motivators atau satisfiers adalah achievement, recognition, advancement, growth, working condition dan work itself, sedangkan dissatisfiers terdiri atas gaji, kebijakan perusahaan, supervisi, status, relasi antar pekerja, dan personal life. Kedua faktor tersebut tidak bisa saling menggantikan dan bukan merupakan suplemen satu terhadap yang lain. Bila dissatisfiers dipenuhi, belum tentu menyebabkan timbulnya kepuasan bagi pekerja, sedangkan bila satisfiers dipenuhi, belum tentu bisa menghilangkan ketidakpuasan. Agar kepuasan bisa muncul dan ketidakpuasan bisa dihilangkan, maka tak ayal lagi dissatisfiers dan satisfiers harus dijaga dan ditingkatkan keberadaannya bersama-sama (Steers Black, 1994).

Teori Keadilan

Inti teori ini terletak pada pandangan bahwa manusia terdorong untuk menghilangkan kesenjangan antara usaha yang dibuat bagi kepentingan organisasi dengan imbalan yang diterima. Artinya, apabila seorang pegawai mempunyai persepsi bahwa imbalan yang diterimanya tidak memadai, dua kemungkinan dapat terjadi, yaitu:

- Seorang akan berusaha memperoleh imbalan yang lebih besar, atau
- Mengurangi intensitas usaha yang dibuat dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Dalam menumbuhkan persepsi tertentu, seorang pegawai biasanya menggunakan empat hal sebagai pembanding, yaitu:

- Harapannya tentang jumlah imbalan yang dianggapnya layak diterima berdasarkan kualifikasi pribadi, seperti pendidikan, keterampilan, sifat pekerjaan dan pengalamannya;
- Imbalan yang diterima oleh orang lain dalam organisasi yang kualifikasi dan sifat pekerjaannya relatif sama dengan yang bersangkutan sendiri;
- Imbalan yang diterima oleh pegawai lain di organisasi lain di kawasan yang sama serta melakukan kegiatan sejenis;
- Peraturan perundang-undangan yang berlaku mengenai jumlah dan jenis imbalan yang merupakan hak para pegawai

Pemeliharaan hubungan dengan pegawai dalam kaitan ini berarti bahwa para pejabat dan petugas di bagian kepegawaian harus selalu waspada jangan sampai persepsi ketidakadilan timbul, apalagi meluas di kalangan para pegawai. Apabila sampai terjadi maka akan timbul berbagai dampak negatif bagi organisasi, seperti ketidakpuasan, tingkat kemangkiran yang tinggi, sering terjadinya kecelakaan dalam penyelesaian tugas, seringnya para pegawai berbuat kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing, pemogokan atau bahkan perpindahan pegawai ke organisasi lain.

Teori Ekuitas Adams

Teori proses motivasi yang kedua diperkenalkan oleh Stacy Adams. Secara umum, teori ini mengacu pada teori ekuitas atau keadilan. Teori ini menjelaskan bahwa kepuasan manusia terhadap hasil (*outcomes*) dan untuk memprediksikan perubahan perilakunya. Motivasi didefinisikan sebagai ekuitas yang dipersepsikan antara upaya (*efforts*) seseorang dalam pekerjaannya dan imbalan (*return*) yang diterima dari upayanya tersebut. Dengan kata lain, ekuitas dicapai oleh seseorang apabila terdapat kondisi: $outcomes\ self/inputs\ self = outcomes\ other/inputs\ other$.

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang dikutip oleh Mangkunegara, (2005:72) yang menyatakan bahwa terdapat tiga komponen dari teori ini yaitu sebagai berikut:

1. **Input**

Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja.

2. **Outcome**

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali, kesempatan berprestasi untuk mengekspresikan diri.

3. **Comparison person**

Comparison Person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya

7. **Teori penetapan tujuan (goal setting theory) Edwin Locke** mengemukakan bahwa dalam penetapan tujuan memiliki empat macam mekanisme motivasional yakni: (a) tujuan-tujuan mengarahkan perhatian; (b) tujuan-tujuan mengatur upaya; (c) tujuan-tujuan meningkatkan persistensi; dan (d) tujuan-tujuan menunjang strategi-strategi dan rencana-rencana kegiatan. Bagan berikut ini menyajikan tentang model instruktif tentang penetapan tujuan.

Penetapan Sasaran (*Goal Setting*) secara Efektif

Motivasi yang efektif menuntut pengarahannya ke arah tindakan. Teknik yang menyertainya disebut dengan *Goal setting*. Goal (sasaran) adalah sesuatu yang hendak dicapai misalnya

menyelesaikan tugas tepat waktu. *Goal setting* adalah menerapkan sasaran bagi diri kita. Goal yang lebih terperinci dan berada dibawah kendali kita cenderung memunculkan usaha yang lebih besar daripada goal yang bersifat umum.

Menurut Moran (1997) mengajukan prinsip Goal setting yang disebut SMART yaitu:

- S = Specific, makin jelas sasaran belajar, maka akan lebih besar kemungkinan mencapainya.
- M = Measurable, Sasaran tersebut dapat terukur kemajuannya.
- A = Action Related, ada urutan/langkah-langkah pencapaiannya
- R = Realistic, dapat dicapai
- T = Time based, ada batas waktu

Teori Victor H. Vroom (Teori Harapan)

Teori dari Vroom (1964) tentang *cognitive theory of motivation* menjelaskan mengapa seseorang tidak akan melakukan sesuatu yang ia yakini ia tidak dapat melakukannya, sekalipun hasil dari pekerjaan itu sangat dapat ia inginkan Menurut Vroom, tinggi rendahnya motivasi seseorang ditentukan oleh tiga komponen, yaitu:

1. Ekspektasi (harapan) keberhasilan pada suatu tugas.
2. Instrumentalis, yaitu penilaian tentang apa yang akan terjadi jika berhasil dalam melakukan suatu tugas (keberhasilan tugas untuk mendapatkan outcome tertentu).
3. Valensi, yaitu respon terhadap outcome seperti perasaan positif, netral, atau negatif. Motivasi tinggi jika usaha menghasilkan sesuatu yang melebihi harapan Motivasi rendah jika usahanya menghasilkan kurang dari yang diharapkan.

Victor H. Vroom dalam bukunya yang berjudul "*Work And Motivation*" menengahkan suatu teori yang disebutnya sebagai " Teori Harapan". Menurut teori ini, motivasi merupakan akibat suatu hasil dari yang ingin dicapai oleh seorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya.

Dinyatakan dengan cara yang sangat sederhana, teori harapan berkata bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar, yang bersangkutan akan sangat terdorong untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu. Sebaliknya, jika harapan memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya untuk berupaya akan menjadi rendah.

Teori ini dikemukakan oleh Vroom yang di kutip oleh Hasibuan (2006: 165) mendasarkan teorinya pada tiga konsep penting yaitu sebagai berikut:

1. Harapan (*expectancy*).
2. Nilai (*valence*).
3. Pertautan (*inatrumentality*).

Di kalangan ilmuwan dan para praktisi manajemen sumberdaya manusia teori harapan ini mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para pegawai dalam menentukan hal-hal yang diinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para pegawai tidak selalu mengetahui secara pasti apa yang diinginkannya, apalagi cara untuk memperolehnya.

Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas dimuka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut.

Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan juga oleh berbagai konsekwensi ekstrernal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Teori penguatan, yang dikaitkan dengan ahli psikologi B.F Skinner dengan teman-temannya, menunjukkan bagaimana konsekuensi tingkah laku dimasa lampau akan mempengaruhi tindakan di masa depan dalam proses belajar siklis (Nursalam, 2008)

Dalam hal ini berlakulah apaya yang dikenal dengan "hukum pengaruh" yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai konsekwensi yang menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana adalah seorang juru ketik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru ketik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru ketik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya adalah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif dari perilaku pegawai tersebut yang berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

Teori Kaitan Imbalan dengan Prestasi

Bertitik tolak dari pandangan bahwa tidak ada satu model motivasi yang sempurna, dalam arti masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan, para ilmuwan terus menerus berusaha mencari dan menemukan sistem motivasi yang terbaik, dalam arti menggabung berbagai kelebihan model-model tersebut menjadi satu model. Tampaknya terdapat kesepakatan di kalangan para pakar bahwa model tersebut merupakan apa yang tercakup dalam teori yang mengaitkan imbalan dengan prestasi seseorang individu .

Menurut model ini, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal.

Termasuk pada faktor internal adalah: (a) persepsi seseorang mengenai diri sendiri; (b) harga diri; (c) harapan pribadi; (d) kebutuhan; (e) keinginan; (f) kepuasan kerja; (g) prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain ialah: (a) jenis dan sifat pekerjaan; (b) kelompok kerja dimana seseorang bergabung; (c) organisasi tempat bekerja; (d) situasi lingkungan pada umumnya; (e) sistem imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Teori Motivasi Terdiri dari Motivasi Berprestasi Pendidikan dan Motivasi dalam Pendidikan

Motivasi Berprestasi dalam Pendidikan

Salah satu jenis motivasi yang paling penting dalam psikologi pendidikan adalah motivasi berprestasi (Slavin 1994). Motivasi berprestasi dalam rangka belajar di sekolah menjadi intensifikasi (peningkatan) dari bentuk motivasi intrinsik (Winkel, 1996).

Motivasi berprestasi itu sendiri adalah: “Daya penggerak dalam diri seseorang untuk memperoleh keberhasilan dan melibatkan diri dalam kegiatan, dimana keberhasilannya tergantung pada usaha pribadi dan kemampuan yang dimiliki” (Winkel, 1996)

Dalam belajar di sekolah, motivasi berprestasi terwujud sebagai daya gerak siswa untuk mengusahakan kemajuan dalam belajar dan mengejar taraf prestasi maksimal demi pengayaan diri sendiri dan penghargaan diri sendiri (Winkel, 1996).

Kaitan Motivasi dengan Regulasi Diri

Zimmerman (dalam Woolfolk, 2004:478) mendefinisikan regulasi diri sebagai proses dimana kita terbiasa untuk mengaktifkan dan menggunakan pemikiran, perilaku, dan

emosi kita untuk mencapai tujuan kita. Motivasi merupakan salah proses mencapai regulasi diri. Siswa yang dapat meregulasi diri sendiri akan termotivasi untuk belajar. Mereka tahu mengapa mereka belajar sehingga tindakan dan pilihan mereka memang mereka tentukan sendiri dan bukannya dikontrol orang lain. Untuk berhasil di sekolah, remaja mengembangkan ketrampilan regulasi diri yang beragam, seperti motivasi, penetapan tujuan, melihat diri sendiri, manajemen waktu, dan evaluasi diri (Zimmerman & Cleary, 2006).

Siswa yang menampilkan perilaku regulasi diri dalam belajarnya, secara pribadi mampu mengarahkan dirinya untuk memperoleh pengetahuan dan kemampuan baru serta tidak menunggu guru, orang tua, atau orang lain untuk memberikan instruksi (Zimmerman, 1989 dalam Anggara, 2002).

Ciri dari motivasi ekstrinsik dalam belajar di sekolah adalah aktivitas belajar dimulai atau diteruskan berdasarkan kebutuhan dan dorongan yang tidak secara mutlak berkaitan dengan aktivitas belajar sendiri. (Winkel, 1996). Orang dengan motivasi belajar ekstrinsik, tidak terlalu tertarik pada aktivitas itu sendiri semata melainkan hanya peduli pada apa yang dapat diperoleh (keuntungan) dari aktivitas itu (Wolfok, 1993).

Menurut Winkel yang tergolong bentuk motivasi ekstrinsik adalah:

- Belajar demi menghindari hukuman yang diancamkan.
- Belajar demi memperoleh hadiah yang dijanjikan
- Belajar demi meningkatkan gengsi social
- Belajar demi memperoleh pujian dari orang yang penting
- Belajar demi memenuhi tuntutan jabatan yang ingin dipegang atau untuk memenuhi persyaratan kenaikan jenjang.

Menurut Winkel (1996), pada siswa yang telah mencapai tingkat sekolah menengah Umum diharapkan bahwa bentuk motivasi intrinsik sudah menjadi lebih dominan, karena pada tahap perkembangan ini siswa sudah mampu menyadari pentingnya belajar bagi perkembangan dan kemajuannya sendiri.

Motivasi Berprestasi dalam Bekerja

Menurut John W. Atkinson, motivasi berprestasi dapat tinggi atau rendah didasarkan pada dua aspek yang terkandung didalamnya, yaitu:

- Harapan untuk sukses atau berhasil (motive of success/Ms)
- Ketakutan akan kegagalan (Motive avoid failure/Maf)

Seseorang dengan harapan untuk berhasil lebih besar daripada ketakutan atau kegagalan ($Ms > Maf$) dikelompokkan kedalam mereka yang memiliki motivasi

berprestasi tinggi, sedangkan seseorang yang memiliki ketakutan akan kegagalan yang lebih besar daripada harapan untuk berhasil ($Maf > Ms$) dikelompokkan kedalam mereka yang memiliki motivasi berprestasi rendah.

Menurut teori ini Hasibuan (2006:162) bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dan dorongan serta motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia.

Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

1. Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
2. Harapan keberhasilannya.
3. Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Hal-hal yang memotivasi seseorang untuk mencapai tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan akan prestasi.
2. Kebutuhan akan afiliasi.
3. Kebutuhan kekuasaan.

Equity in Equity

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan adalah hasil dari membandingkan antara input-outcome karyawan tersebut dengan perbandingan input-outcome karyawan lainnya. Jadi, akan terdapat dua kemungkinan yaitu sebagai berikut:

- Jika terjadi keseimbangan (equity)
Maka karyawan tersebut mengalami kepuasan.
- Jika terjadi ketidakseimbangan
Maka akan ada dua akibat yang terjadi yaitu keseimbangan yang menguntungkan dirinya dan ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembandingan atau *comparison person*.

Teori Penguatan dan Modifikasi Perilaku

Berbagai teori atau model motivasi yang telah dibahas dimuka dapat digolongkan sebagai model kognitif motivasi karena didasarkan pada kebutuhan seseorang berdasarkan persepsi orang yang bersangkutan berarti sifatnya sangat subyektif. Perilakunya pun ditentukan oleh persepsi tersebut. Padahal dalam kehidupan organisasional disadari dan diakui bahwa kehendak seseorang ditentukan pula oleh berbagai konsekuensi eksternal dari perilaku dan tindakannya. Artinya, dari berbagai faktor di luar diri seseorang turut berperan sebagai penentu dan pengubah perilaku.

Dalam hal ini berlaku upaya yang dikenal dengan “hukum pengaruh” yang menyatakan bahwa manusia cenderung untuk mengulangi perilaku yang mempunyai

konsekwensi menguntungkan dirinya dan mengelakkan perilaku yang mengakibatkan timbulnya konsekwensi yang merugikan.

Contoh yang sangat sederhana ialah seorang juru tik yang mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik dalam waktu singkat. Juru tik tersebut mendapat pujian dari atasannya. Pujian tersebut berakibat pada kenaikan gaji yang dipercepat. Karena juru tik tersebut menyenangi konsekwensi perilakunya itu, ia lalu terdorong bukan hanya bekerja lebih tekun dan lebih teliti, akan tetapi bahkan berusaha meningkatkan keterampilannya, misalnya dengan belajar menggunakan komputer sehingga kemampuannya semakin bertambah, yang pada gilirannya diharapkan mempunyai konsekwensi positif lagi di kemudian hari.

Contoh sebaliknya ialah seorang pegawai yang datang terlambat berulang kali mendapat teguran dari atasannya, mungkin disertai ancaman akan dikenakan sanksi indisipliner. Teguran dan kemungkinan dikenakan sanksi sebagai konsekwensi negatif perilaku pegawai tersebut berakibat pada modifikasi perilakunya, yaitu datang tepat pada waktunya di tempat tugas.

Penting untuk diperhatikan bahwa agar cara-cara yang digunakan untuk modifikasi perilaku tetap memperhitungkan harkat dan martabat manusia yang harus selalu diakui dan dihormati, cara-cara tersebut ditempuh dengan “gaya” yang manusiawi pula.

Reinforcement Theory (B.F. Skinner)

- Teori ini didasarkan atas “hukum pengaruh”
- Tingkah laku dengan konsekuensi positif cenderung untuk diulang, sementara tingkah laku dengan konsekuensi negatif cenderung untuk tidak diulang.

Rangsangan yang didapat akan mengakibatkan atau memotivasi timbulnya respon dari seseorang yang selanjutnya akan menghasilkan suatu konsekuensi yang akan berpengaruh pada tindakan selanjutnya. Konsekuensi yang terjadi secara berkesinambungan akan menjadi suatu rangsangan yang perlu untuk direspon kembali dan menghasilkan konsekuensi lagi. Demikian seterusnya sehingga motivasi mereka akan tetap terjaga untuk menghasilkan hal-hal yang positif.

Teori Penguatan Skinner

Teori proses motivasi yang terakhir didasarkan atas pemikiran B.F. Skinner, yang mengacu pada teori penguatan, yaitu terdapat prinsip bahwa perilaku manusia merupakan fungsi dari konsekuensi. Dalam hal ini rangsangan (*stimulus*) menyebabkan timbulnya respon (*respons*), yang pada gilirannya mendatangkan konsekuensi (*consequence*). Mata rantai ini berkaitan dengan tipe-tipe penguatan (*reinforcement*), yang terdiri dari empat tipe:

penguatan positif (*positive reinforcement*), pembelajaran penolakan (*avoidance learning*), peniadaan (*extinction*), dan hukuman (*punishment*).

4.4 JENIS-JENIS MOTIVASI

Menurut Winkel (1996), motivasi dibedakan menjadi 2 bentuk, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik menurut Huffman, Vernoy & Vernoy (1997) adalah "*the desire to perform an act for its own sake*". Orang dengan motivasi intrinsik tidak membutuhkan hadiah atau hukuman untuk membuat mereka belajar karena aktivitas belajar itu sendiri sudah menguntungkan. Mereka menikmati tugasnya atau perasaan pencapaian prestasi yang diperolehnya (Wolfok, 1993). Sedangkan motivasi ekstrinsik menurut Huffman, Vernoy & Vernoy (1997) adalah "*The desire to perform an act because of external reward or avoidance of punishment*".

Motivasi digolongkan menjadi dua macam yaitu sebagai berikut:

a. **Motivasi internal/intrinsik**

Motivasi internal adalah motivasi yang tumbuh dari dalam diri seseorang tanpa dipengaruhi oleh orang lain untuk melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan

b. **Motivasi eksternal/ekstrinsik**

Motivasi eksternal adalah motivasi yang datang dari luar diri seseorang dengan harapan dapat mencapai sesuatu tujuan yang dapat menguntungkan dirinya.

Menurut Elliot et al (2000) dan Sue Howard (1999) dalam Widayatun (2009), motivasi seseorang dapat timbul dan tumbuh berkembang melalui dirinya sendiri, intrinsik dan dari lingkungan, ekstrinsik

a. Motivasi intrinsik bermakna sebagai keinginan dari diri-sendiri untuk bertindak tanpa adanya ransanga dari luar (Elliot, 2000). Motivasi intrinsik akan mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan serta memberi kejelasan dalam belajar, kebutuhan, harapan, dan minat dan sebagainya.

b. Motivasi ekstrinsik dijabarkan sebagai motivasi yang datang dari luar individu yang tidak dapat dikendalikan oleh individu tersebut (Sue Howard, 1999). Elliot et al (2000). Mencontohkan dengan nilai, hadiah dan atau penghargaan yang digunakan untuk merangsang motivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan dan lebih menguntungkan termasuk di dalamnya adalah hubungan antar manusia (dorongan keluarga), lingkungan serta imbalan dan sebagainya.

Klasifikasi Motivasi

a. **Motivasi Kuat**

Motivasi dikatakan kuat apabila dalam diri seseorang dalam kegiatan sehari-hari memiliki harapan yang positif, mempunyai harapan yang tinggi, dan memiliki

keyakinan yang tinggi bahwa penderita akan menyelesaikan pengobatannya tepat pada waktu yang telah ditentukan.

b. Motivasi Sedang

Motivasi sedang akan dilakukan apabila dalam diri manusia memiliki keinginan yang positif, mempunyai harapan yang tinggi, tetapi memiliki keyakinan yang rendah bahwa dirinya dapat bersosialisasi dan mampu menyelesaikan persoalan yang dihadapi.

c. Motivasi Lemah

Motivasi dikatakan lemah apabila di dalam diri manusia memiliki harapan dan keyakinan yang rendah, bahwa dirinya dapat berprestasi. Misalnya bagi seseorang dorongan dan keinginan mempelajari pengetahuan dan keterampilan baru merupakan mutu kehidupannya maupun mengisi waktu luangnya agar lebih produktif dan berguna (Irwanto, 2008).

Sumber Motivasi

a. Motivasi instrinsik

Yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri individu itu sendiri. Termasuk motivasi intrinsik adalah perasaan nyaman pada ibu nifas ketika dia berada di rumah bersalin.

b. Motivasi ekstrinsik

Yaitu motivasi yang datangnya dari luar individu, misalnya saja dukungan verbal dan non verbal yang diberikan oleh teman dekat atau keakraban sosial.

c. Motivasi terdesak

Yaitu motivasi yang muncul dalam kondisi terjepit dan munculnya serentak serta menghentak dan cepat sekali (Widayatun, 2008).

4.5 KARAKTERISTIK INDIVIDU DENGAN MOTIVASI UNTUK MERAHAI PRESTASI TINGGI

1. Resiko pemilihan tugas

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi cenderung memilih tugas dengan derajat kesulitan yang sedang, yang memungkinkan berhasil. Mereka menghindari tugas yang terlalu mudah karena sedikitnya kepuasan yang di dapat. Mereka juga menghindari tugas yang sangat sulit karena kemungkinan untuk berhasil sangat kecil (Morgan, dkk, 1986, McClelland, 1987).

2. Membutuhkan umpan balik

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi lebih menyukai bekerja dalam situasi di mana mereka memperoleh umpan balik yang kongkrit mengenai apa yang sudah mereka lakukan. Karena jika tidak, mereka tidak dapat mengetahui apakah mereka

sudah melakukan sesuatu dengan baik dibandingkan dengan yang lain atau belum. Umpan balik ini selanjutnya akan dipergunakan untuk meningkatkan prestasinya (McClelland, 1987).

3. Tanggung Jawab

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan lebih bertanggung jawab secara pribadi pada hasil kinerjanya, karena hanya dengan begitu mereka dapat merasa puas saat dapat menyelesaikan tugas dengan baik (McClelland, 1987).

4. Ketekunan

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi lebih bertahan atau tekun dalam mengerjakan tugas, bahkan saat tugas tersebut menjadi sulit (Cooper dalam Huffman, 1997).

5. Inovatif

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan lebih sering mencari informasi untuk menemukan cara yang lebih baik dalam melakukan suatu hal dan mereka seharusnya lebih inovatif (McClelland, 1987).

6. Tertarik pada kompetisi dan Kesempatan untuk unggul

Individu dengan motivasi berprestasi tinggi lebih tertarik pada karir dan tugas-tugas yang melibatkan kompetisi dan kesempatan untuk unggul. Mereka juga lebih berorientasi pada tugas dan mencoba untuk mengerjakan dan menyelesaikan lebih banyak tugas dari pada individu dengan motivasi berprestasi rendah (McClelland, 1987).

4.6 FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MOTIVASI UNTUK BERPRESTASI

McClelland menjelaskan mengenai faktor-faktor yang berpengaruh terhadap motivasi berprestasi, yaitu:

1. Harapan orang tua terhadap anaknya.

Orang tua yang mengharapkan anaknya bekerja keras dan berjuang untuk mencapai sukses akan mendorong anaknya supaya bertingkah laku yang mengarah pada pencapaian prestasi. Dari penelitian diperoleh orang tua dari anak yang berprestasi dengan melakukan beberapa usaha khusus terhadap anaknya. Mereka berkomunikasi, mendengarkan anak mereka dan memastikan anak mereka menyelesaikan tugas-tugas sekolah. Memberikan kesempatan bagi anak mereka untuk mengembangkan diri agar dapat berdiri sendiri.

2. Pengalaman pada tahun-tahun pertama kehidupan

Adanya perbedaan pengalaman masa lalu yaitu pada masa kanak-kanak awal terutama melalui interaksi dengan *significant other* menyebabkan terjadinya variasi terhadap tinggi rendahnya kecenderungan untuk berprestasi pada seseorang.

3. Latar belakang budaya tempat seseorang dibesarkan

Bila dibesarkan dalam budaya yang menekankan pada pentingnya keuletan, kerja keras, sikap inisiatif dan kompetitif serta suasana yang mendorong individu untuk memecahkan masalah secara mandiri tanpa dihantui perasaan takut gagal maka akan berkembang hasrat berprestasi yang tinggi.

4. Peniruan tingkah laku (modeling)

Melalui *observational learning* anak dapat meniru banyak karakteristik dari tingkah laku (model) termasuk kebutuhan untuk berprestasi dan lingkungan tempat proses belajar berlangsung. Iklim belajar yang menyenangkan, tidak mengancam, memberi semangat dan optimisme bagi siswa dalam belajar cenderung akan mendorong seseorang untuk tertarik belajar, memiliki toleransi terhadap kompetisi dan tidak khawatir kegagalan.

Motivasi kerja tampak dalam dua segi yang berbeda yakni:

a. Pertama

Jika dilihat dari segi aktif atau dinamis, motivasi kerja tampak sebagai suatu usaha positif dalam menggerakkan dan mengarahkan daya serta potensi tenaga kerja agar produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

b. Kedua

Jika dilihat dari segi pasif motivasi tampak sebagai suatu kebutuhan sekaligus menggerakkan dan mengarahkan potensi serta daya kerja manusia tersebut kearah yang diinginkan.

4.6.1 Faktor Motivasi

Faktor motivasi Menurut Herzberg mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan sebagai berikut:

a. Faktor pemuas (*motivation factor*)

Faktor ini disebut dengan *satisfier atau intrinsic motivation* yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang. Faktor ini juga sebagai pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut, (kondisi intrinsik) antara lain seperti:

1. Prestasi yang diraih (*achievement*)

Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, karena ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi tinggi, asalkan diberikan kesempatan.

2. **Tanggung jawab** (*responsibility*)
Merupakan daya penggerak yang memotivasi sehingga bekerja hati-hati untuk bisa menghasilkan produk dengan kualitas istimewa.
 3. **Kepuasan kerja itu sendiri** (*the work it self*)
Merupakan teori yang disebut teori tingkat persamaan kepuasan (*the steady-state theory of job statisfation*) mengemukakan bahwa kepribadian merupakan salah satu faktor penentu stabilitas kepuasan kerja.
- b. **Faktor pemelihara** (*maintenance factor*)
Faktor ini disebut dengan *disatisfier* atau *extrinsic motivation*. Faktor ini juga disebut dengan *hygene factor* merupakan faktor-faktor yang sifatnya eksintriik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang. Misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjanya, faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan. Dan juga faktor ini disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang dikualifikasikan kedalam faktor ekstrinsik yang meliputi sebagai berikut:
1. **Keamanan dan keselamatan kerja**
Keamanan dan keselamatan kerja adalah suatu perlindungan yang diberikan organisasi terhadap jaminan keamanan akan keselamatan dirinya dalam bekerja
 2. **Kondisi kerja**
Kondisi kerja adalah suatu keadaan di mana karyawan mengharapkan kondisi kerja yang kondusif sehingga dapat bekerja dengan baik
 3. **Hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan**
Bagian ini merupakan kebutuhan untuk dihargai dan menghargai dalam organisasi sehingga tercipta kondisi kerja yang harmonis.

Menurut Chatab (2007: 116), faktor motivasi terdiri dari seperti berikut:

- a. Hasil kerja, keberhasilan atau prestasi
- b. Pengakuan atau penghargaan
- c. Pekerjaan yang penuh tantangan
- d. Tanggung jawab yang lebih besar
- e. Kemajuan dan pertumbuhan

Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Handoko (1998) dan Widayatun (1999), ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu faktor internal dan eksternal.

a. Faktor internal

Faktor internal adalah motivasi yang berasal dari dalam diri manusia, biasanya timbul dari perilaku yang dapat memenuhi kebutuhan sehingga menjadi puas. Faktor internal meliputi:

1) Faktor fisik

Faktor fisik adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan kondisi fisik misal status kesehatan pasien. Fisik yang kurang sehat dan cacat yang tidak dapat disembuhkan berbahaya bagi penyesuaian pribadi dan sosial. Pasien yang mempunyai hambatan fisik karena kesehatannya buruk sebagai akibat mereka selalu frustrasi terhadap kesehatannya.

2) Faktor proses mental

Motivasi merupakan suatu proses yang tidak terjadi begitu saja, tapi ada kebutuhan yang mendasari munculnya motivasi tersebut. Pasien dengan fungsi mental yang normal akan menyebabkan bias yang positif terhadap diri. Seperti halnya adanya kemampuan untuk mengontrol kejadian-kejadian dalam hidup yang harus dihadapi, keadaan pemikiran dan pandangan hidup yang positif dari diri pasien dalam reaksi terhadap perawatan akan meningkatkan penerimaan diri serta keyakinan diri sehingga mampu mengatasi kecemasan dan selalu berpikir optimis untuk kesembuhannya.

3) Faktor herediter

Bahwa manusia diciptakan dengan berbagai macam tipe kepribadian yang secara herediter dibawa sejak lahir. Ada tipe kepribadian tertentu yang mudah termotivasi atau sebaliknya. Orang yang mudah sekali tergerak perasaannya, setiap kejadian menimbulkan reaksi perasaan padanya. Sebaliknya ada yang hanya bereaksi apabila menghadapi kejadian-kejadian yang memang sungguh penting.

4) Keinginan dalam diri sendiri

Misalnya keinginan untuk lepas dari keadaan sakit yang mengganggu aktivitasnya sehari-hari, masih ingin menikmati prestasi yang masih dipuncak karir, merasa belum sepenuhnya mengembangkan potensi-otensi yang dimiliki.

5) Kematangan usia

Kematangan usia akan mempengaruhi pada proses berfikir dan pengambilan keputusan dalam melakukan pengobatan yang menunjang kesembuhan pasien.

b. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah faktor motivasi yang berasal dari luar diri seseorang yang merupakan pengaruh dari orang lain atau lingkungan. Faktor eksternal ini meliputi:

- 1) Faktor lingkungan
Lingkungan adalah suatu yang berada disekitar pasien baik fisik, psikologis, maupun sosial (Notoatmodjo, 2010). Lingkungan sangat berpengaruh terhadap motivasi pasien kusta untuk melakukan pengobatan.
- 2) Dukungan sosial
Dukungan sosial dalam bentuk dukungan emosional dari anggota keluarga yang lain, teman, waktu dan uang merupakan faktor-faktor penting dalam kepatuhan terhadap program medis. (Nevil Niven, 2002)
- 3) Fasilitas (sarana dan prasarana)
Ketersediaan fasilitas yang menunjang kesembuhan pasien tersedia, mudah terjangkau menjadi motivasi pasien untuk sembuh. Termasuk dalam fasilitas adanya pembebasan biaya berobat untuk pasien kusta.
- 4) Media
Media merupakan sarana untuk menyampaikan pesan atau info kesehatan (Sugiono, 1999). Dengan adanya media ini pasien kusta akan menjadi lebih tahu tentang penyakit kusta dan pada akhirnya akan menjadi motivasi untuk melakukan pengobatan.

4.6.2 Variabel-Variabel Motivasi

Kerlinger, N. Fred dan Elazar J. Pedhazur (1987) dalam Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa variabel motivasi terdiri dari: (1) Motif atas kebutuhan dari pekerjaan (Motive); (2) Pengharapan atas lingkungan kerja (Expectation); (3) Kebutuhan atas imbalan (Incentive). Hal ini juga sesuai dengan yang di kemukakan Atkinson (William G Scott, 1962: 83), memandang bahwa motivasi adalah merupakan hasil penjumlahan dari fungsi-fungsi motive, harapan dan insentif (Atkinson views motivation strength in the form of an equation-motivation = f (motive + expectancy + incentive).

Jadi, mengacu pada pendapat-pendapat para ahli di atas, Cut Zurnali (2004) mengemukakan bahwa motivasi karyawan dipengaruhi oleh motif, harapan dan insentif yang diinginkan. Dalam banyak penelitian di bidang manajemen, administrasi, dan psikologi, variabel-variabel motivasi ini sering digunakan. Berikut akan dijelaskan masing-masing variabel motivasi tersebut.

Motif

Menurut Cut Zurnali (2004), motif adalah faktor-faktor yang menyebabkan individu bertingkah laku atau bersikap tertentu. Jadi dicoba untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan oleh seseorang? Apa yang menyebabkan mereka melakukan sesuatu pekerjaan atau aktivitas. Ini berarti

bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam dirinya (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Lebih lanjut Cut Zurnali mengutip pendapat Fremout E. Kast dan James E. Rosenzweig (1970) yang mendefinisikan motive sebagai: *a motive what prompts a person to act in a certain way or at least develop appropensity for speccific behavior. The urge to action can tauched off by an external stimulus, or it can be internally generated in individual thought processes.* Jadi motive adalah suatu dorongan yang datang dari dalam diri seseorang untuk melakukan atau sedikitnya adalah suatu kecenderungan menyumbangkan perbuatan atau tingkah laku tertentu.

William G Scott (1962: 82) menerangkan tentang motive adalah kebutuhan yang belum terpuaskan yang mendorong individu untuk mencapai tujuan tertentu. Secara lengkap motiv menurut Scott: *motive are unsatiesfied need which prompt an individual toward the accomplishment of aplicable goals.* Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan, *motive* adalah dorongan yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan perbuatan guna memenuhi kepuasannya yang belum terpuaskan. Selain itu, Maslow sebagaimana diungkap pada halaman sebelumnya membagi kebutuhan manusia ke dalam beberapa hirarki, yakni kebutuhan-kebutuhan fisik, keselamatan dan keamanan, sosial, penghargaan atau prestise dan kebutuhan aktualisasi diri.

Harapan

Mengacu pada pendapat Victor Vroom, Cut Zurnali (2004) mengemukakan bahwa ekspektasi adalah adanya kekuatan dari kecenderungan untuk bekerja secara benar tergantung pada kekuatan dari pengharapan bahwa kerja akan diikuti dengan pemberian jaminan, fasilitas dan lingkungan atau outcome yang menarik. RL. Kahn dan NC Morce (1951: 264) secara singkat mengemukakan pendapat mereka tentang expectation, yakni *Expectation which is the probability that the act will obtain the goal.* Jadi harapan adalah merupakan kemungkinan bahwa dengan perbuatan akan mencapai tujuan. Arthur Levingson dalam buku Vilfredo Pareto (1953: 178) menyatakan: *The individual is influenced in his action by two major sources of role expectation the formal demands made by the company as spalled out in the job, and the informal expectation forces make behavioral demans on the individual attemps to structure the social situation and the devine his place in it.*

Dengan merumuskan beberapa pendapat para ahli, Cut Zurnali (2004) menyatakan bahwa terdapat dua sumber besar yang dapat mempengaruhi kelakuan individu, yaitu: sumber-sumber harapan yang berkenaan dengan peranannya antara lain, tuntutan formal dari pihak pekerjaan yang terperinci dalam tugas yang seharusnya dilakukan. Dan

tuntutan informal yang dituntut oleh kelompok-kelompok yang ditemui individu dalam lingkungan kerja. Di samping itu, menurut Wiliam G Scott (1962: 105): *addtionally, as could be anticipated, the groups themselves can be axpected to interact, effecting the others expectations*. Ternyata kelompok karyawan sendiri dapat juga mempengaruhi harapan-harapan yang akan dicapainya. Dan dengan adanya keyakinan atau pengharapan untuk sukses dapat memotivasi seseorang untuk mewujudkan atau menggerakkan usahanya (Gary Dessler, 1983: 66). Selanjutnya Vroom yang secara khusus memformulasikan teori *expectancy* mengajukan 3 (tiga) konsep konsep dasar, yaitu: (1) Valence atau kadar keinginan seseorang; (2) Instrumentality atau alat perantara; (3) Expectacy atau keyakinan untuk mewujudkan keinginan itu sendiri (Gary Dessler, 1983: 66).

Insentif

Dalam kaitannya dengan insentif (*incentive*), Cut Zurnali mengacu pada pendapat Robert Dubin (1988) yang menyatakan bahwa pada dasarnya *incentive* itu adalah perangsang, tepatnya pendapat Dubin adalah *incentive are the inducement placed the course of an going activities, keeping activities toward directed one goal rather than another*. Arti pendapat itu kurang lebih, insentif adalah perangsang yang menjadikan sebab berlangsungnya kegiatan, memelihara kegiatan agar mengarah langsung kepada satu tujuan yang lebih baik dari yang lain. Morris S. Viteles (1973: 76) merumuskan insentif sebagai keadaan yang membangkitkan kekuatan dinamis individu, atau persiapan-persiapan dari pada keadaan yang mengantarkan dengan harapan dapat mempengaruhi atau mengubah sikap atau tingkah laku orang-orang. Secara lebih lengkap Viteles menyatakan: *incentive are situasions which function in arousing dynamis forces in the individual, or managements of conditions introduced with the expectation of influencing or altering the behavior of people*.

Menurut Cut Zurnali, pendapat yang mengemukakan bahwa insentif adalah suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada karyawan dengan tujuan agar karyawan ikut membangun, memelihara dan mempertebal serta mengarahkan sikap atau tingkah laku mereka kepada satu tujuan yang akan dicapai perusahaan. Joseph Tiffin (1985: 267) mengatakan bahwa pemberian insentif sangat diperlukan terutama apabila karyawan tidak banyak mengetahui tentang hal apa yang akan dilakukannya. Berikut secara lengkap diuraikan pendapat Tiffin: *ordinary speaking, people will not learn very much about anything unless they are motivated to do so, that is, unless they are supplied with an adequate incentive*. Maknanya bahwa seseorang tidak banyak mengetahui tentang sesuatu hal, apabila mereka tidak didorong untuk melakukan pekerjaan yang demikian itu, yaitu apabila mereka tidak dibekali dengan insentif secara cukup.

4.6.3 Unsur dari Motivasi

Menurut Dirgagunarsa (1996), tingkah laku bermotivasi dapat dirumuskan sebagai tingkah laku yang di latar belakanginya oleh adanya kebutuhan dan diarahkan pada pencapaian suatu tujuan, agar suatu kebutuhan terpenuhi dan suatu kehendak terpuaskan (Sobur, 2011)

a. Kebutuhan

Motif pada dasarnya bukan hanya dorongan fisik, tetapi juga orientasi kognitif elementer yang diarahkan pada pemuasan kebutuhan.

b. Tingkah Laku

Semua perilaku merupakan serangkaian kegiatan. Sebagai manusia kita selalu melakukan sesuatu seperti berjalan-jalan, berbicara, makan, tidur, bekerja, dan sebagainya. Dan semua itu pada dasarnya ditujukan untuk mencapai tujuan.

c. Tujuan

Unsur ketiga dari motivasi ialah tujuan yang berfungsi untuk memotivasi tingkah laku. Sebab, selain ditentukan oleh motif dasar, tingkah laku juga ditentukan oleh keadaan dari tujuan. Jika tujuannya menarik, individu akan lebih aktif bertingkah laku.

Proses Motivasi

Proses terjadinya motivasi menurut Zainun (2007: 19) adalah disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar. Dan untuk memenuhi kebutuhan timbullah dorongan untuk berperilaku. Bilamana seseorang sedang mengalami motivasi atau sedang memperoleh dorongan, maka orang itu sedang mengalami hal yang tidak seimbang.

Setiap manusia dengan berbagai kebutuhan tidak akan pernah puas dalam memenuhi kebutuhannya. Oleh sebab itu proses motivasi akan terus berlangsung selama manusia mempunyai kebutuhan yang harus dipenuhi. Pada dasarnya proses terjadinya motivasi menunjukkan adanya dinamika yang terjadi disebabkan adanya kebutuhan yang mendasar dan untuk memenuhinya terjadi dorongan untuk berperilaku.

Ranupandojo dan Husnan (2006: 198) mengatakan dalam proses motivasi terdapat empat komponen terjadinya motivasi yang terlihat dalam gambar berikut ini:

Proses Motivasi menurut Ranupandojo dan Husnan (2006-198) mengatakan bahwa setiap individu mempunyai kebutuhan yang kekuatannya antara satu dan lainnya yakni antara satu individu dengan individu lainnya berbeda-beda dan tidak sama, sehingga akan menimbulkan dorongan kebutuhan yang tidak seimbang yang dilakukan dengan melalui tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan, dan setelah mencapai tujuan melalui tindakan tadi barulah akan terasa terpuaskan.

Jangka waktu yang tertentu akan timbul kebutuhan lagi untuk dipenuhi. Apabila suatu kebutuhan yang sama timbul berulang-ulang dengan berlangsungnya waktu maka yang berlaku adalah proses motivasi sebagaimana gambar proses motivasi diatas, namun jika setiap kali timbul kebutuhan baru, tetapi kebutuhan tersebut termasuk kedalam jenjang golongan yang lebih tinggi tingkatannya, maka hal ini disebut jenjang kebutuhan Maslow. Jenjang kebutuhan Maslow menyatakan bahwa bila kebutuhan minimal (fisiologis) saja belum terpuaskan, maka kebutuhan kelompok pertama ini akan menuntut paling kuat untuk dipenuhi. Setelah kebutuhan fisiologis terpuaskan, maka akan terasa adanya tuntutan dari kelompok kebutuhan kedua (keamanan dan keselamatan kerja) dan seterusnya, kemudian kebutuhan sosial, kebutuhan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Pemberian Motivasi yang Efektif

Upaya memotivasi karyawan, seorang pimpinan harus mencari waktu yang tepat sesuai situasi dan kondisinya. Situasi yang dapat dipilih oleh pimpinan untuk memotivasi karyawan dilaksanakan secara terencana dalam pertemuan atau rapat yakni seperti berikut:

- a. Waktu memberikan tugas kepada bawahan.
- b. Waktu mengecek bawahan
- c. Waktu memberikan pengarahan untuk suatu tugas
- d. Waktu pimpinan melakukan percakapan ringan dengan karyawannya secara spontan dan santai.

Adapun pemberian motivasi yang efektif menurut Armstrong (2005: 69) yakni perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut ini:

- a. Memahami proses dasar motivasi, model kebutuhan, sasaran, tindakan serta pengaruh pengalaman dan harapan.
- b. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, pola kebutuhan yang mendorong kearah sasaran dan keadaan dimana kebutuhan tersebut terpenuhi atau tidak terpenuhi.
- c. Mengetahui bahwa motivasi tidak dapat dicapai hanya dengan menciptakan perasaan puas, karena banyak perasaan puas dapat menimbulkan puas diri dan kelambanan.
- d. Memahami bahwa disamping semua faktor diatas ada hubungan yang kompleks antara motivasi dan prestasi kerja.

Motivasi akan menjadi lebih efektif jika didukung oleh beberapa kondisi diantaranya seperti:

- a. Memberikan insentif yang disesuaikan dengan sistem dan peraturan yang berlaku
- b. Menciptakan hubungan sosial yang penuh dengan kekeluargaan
- c. Jaminan harapan masa depan demi keamanan bekerja
- d. Memberikan penghargaan setiap kegiatan yang positif
- e. Memberikan kesempatan yang luas untuk mengembangkan diri demi kepentingan umum atau kelembagaan.

4.7 PENGUKURAN MOTIVASI

Kepada tingkat komitmen seorang termasuk faktor yang menyebabkan menyalurkan dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad (Nursalam, 2011). Walgito (2004), mendefinisikan motivasi merupakan keadaan dalam diri individu atau organisme yang mendorong perilaku kearah tujuan. Menurut Sunaryo, (2008) motif merupakan suatu penerak, keinginan, rangsangan Motif atau motivasi berasal dari kata latin “ Moreve” yang berarti dorongan dalam diri manusia untuk bertindak atau berperilaku pengertian motivasi tidak terlepas dari kebutuhan. Kebutuhan adalah suatu potensi dalam diri manusia yang perlu di tanggapi atau di respon (Notoatmojo, 2010) motivasi menurut Stoner dan freman adalah karakteristik psikologi manusia yang memberikan kontribusiharat, pembangkit tenaga dan dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan mereka, berbuat sesuatu secara singkat dalam diri individu yang menyadari atau menentukan prilaku individu . kata lain Motif adalah energi dasar yang terdapat dalam diri individu dan menentukan individu dan menentukaan prilaku dan memberi tujuan dan arah kepada prilaku manusia. Motivasi adalah suatu usaha yang di sadari untuk mempengaruhi tingkah laku seseorang agar ia bergerak hatinya untuk bertindak melakukan suatu sehingga mencapai hasil atau tujuan tertentu.

Di kalangan para ahli mncul berbagai pendapat tentang motivasi. Meskipun demikian, ada juga semacam kesamaan pendapat yang dapat ditarik mengenai pengertian motivasi, yaitu: dorongan dari dalam diri seseorang yang menyebabkan seseorang tersebut melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Yang dapat diamati adalah kegiatan atau mungkin alasan-alasan tindakan tersebut (Noto Atmodjo, 2010)

4.7.1 Cara Mengukur Motivasi Menurut Herman Yudiono

Setiap perusahaan ingin para karyawannya memiliki motivasi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan masing-masing. Akan tetapi, banyak perusahaan yang tidak tahu cara mengukur motivasi karyawannya sehingga penilaian motivasi kerja bersifat subjektif. Guna menghindari hasil seperti itu, Anda dapat melakukan beberapa cara di bawah ini.



Nilai 1: Ingin melakukan pekerjaan dengan baik

Beri nilai 1 untuk karyawan yang *ingin* melakukan pekerjaan dengan baik dan benar. Karyawan bersangkutan kadang-kadang mengeluhkan inefisiensi atau pemborosan, namun tidak memberikan solusi sehingga tidak ada peningkatan yang spesifik.

Nilai 2: Bekerja memenuhi standar-standar

Beri nilai 2 untuk karyawan yang bekerja untuk memenuhi standar yang ditetapkan manajemen. Ini dapat berupa bekerja sesuai tenggang waktu (*deadline*) atau mengelola anggaran.

Nilai 3: Membuat ukuran keunggulan sendiri

Beri nilai 3 untuk karyawan yang membuat ukuran keunggulan sendiri. Dengan kata lain, karyawan bersangkutan menggunakan metode khusus miliknya (di luar metode perusahaan) dalam mengukur hasil-hasil terhadap suatu standar keunggulan.

Nilai 4: Membuat perubahan untuk meningkatkan kinerja

Beri nilai 4 untuk karyawan yang membuat perubahan spesifik dalam sistem atau metode kerja sendiri untuk meningkatkan kinerja *tanpa* menetapkan sasaran yang spesifik. Peningkatan kinerja ini antara lain melakukan metode yang lebih baik, lebih cepat, lebih murah, dan atau lebih efisien.

Nilai 5-6: Menetapkan sasaran yang menantang

Beri nilai 5 atau 6 untuk karyawan yang menetapkan sasaran menantang. Menantang berarti terdapat peluang yang sama (50:50) sehingga sasaran tersebut masih realistis. Selain itu, menantang berarti juga membandingkan sasaran sekarang dengan sasaran yang akan dicapai karyawan bersangkutan. Contoh, seorang karyawan menetapkan sasaran menurunkan biaya produksi sebesar 20%.

Nilai 7-8: Menganalisis laba-biaya

Beri nilai 7 atau 8 untuk karyawan yang menganalisis laba-biaya (*cost-benefit*). Tentu, analisis ini berdasarkan *input* dan *output* yang telah dihitung, laba potensial, *return on investment* (ROI), dan hasil bisnis (*business outcomes*).

Nilai 9-10: Mengambil risiko yang telah diperhitungkan

Beri nilai 9 atau 10 untuk karyawan yang mengambil risiko yang telah diperhitungkan. Mengambil risiko ini dapat berupa mencoba sesuatu yang baru (misalnya metode baru), menggunakan sumber daya atau waktu yang terbatas, mencapai sasaran yang menantang, dan atau mendorong bawahan untuk mengambil risiko.



Dengan mengetahui tujuh cara mengukur motivasi kerja karyawan di atas, semoga Anda tidak bingung lagi menilai motivasi bawahan Anda. Dengan demikian, penilaian motivasi kinerja lebih objektif sehingga tidak mengganggu penilaian kinerja karyawan secara keseluruhan. (Sumber gambar: Windwärts Energie)

Menurut (Notoadmodjo, 2010) Motivasi tidak dapat diobservasi secara langsung namun harus diukur. Pada umumnya, yang banyak diukur adalah motivasi sosial dan motivasi biologis. Ada beberapa cara untuk mengukur motivasi yaitu dengan 1) tes proyektif, 2) kuesioner, dan 3) observasi perilaku.

a. Tes Proyektif

Apa yang kita katakan merupakan cerminan dari apa yang ada dalam diri kita. Dengan demikian untuk memahami apa yang dipikirkan orang, maka kita beri stimulus yang harus diinterpretasikan. Salah satu teknik proyektif yang banyak dikenal adalah *Thematic Apperception Test (TAT)*. Dalam test tersebut klien diberikan gambar dan klien diminta untuk membuat cerita dari gambar tersebut. Dalam teori Mc Leland dikatakan, bahwa manusia memiliki tiga kebutuhan yaitu kebutuhan untuk berprestasi (*n-ach*), kebutuhan untuk *power (n-power)*, kebutuhan untuk berafiliasi (*n-aff*). Dari isi cerita tersebut kita dapat menelaah motivasi yang mendasari diri klien berdasarkan konsep kebutuhan diatas. (Notoatmodjo, 2010)

b. Kuesioner

Salah satu cara untuk mengukur motivasi melalui kuesioner adalah dengan meminta klien untuk mengisi kuesioner yang berisi pertanyaan-pertanyaan yang dapat memancing motivasi klien. Sebagai contoh adalah EPPS (*Edward's Personal Preference Schedule*). Kuesioner tersebut terdiri dari 210 nomer dimana pada masing-masing nomor terdiri dari dua pertanyaan. Klien diminta memilih salah satu dari dua pertanyaan tersebut yang lebih mencerminkan dirinya. Dari pengisian kuesioner tersebut kita dapat melihat dari ke-15 jenis kebutuhan yang dalam tes tersebut, kebutuhan mana yang paling dominan dari dalam diri kita. Contohnya antara lain, kebutuhan untuk berprestasi, kebutuhan akan keteraturan, kebutuhan untuk berafiliasi dengan orang lain, kebutuhan untuk membina hubungan dengan lawan jenis, bahkan kebutuhan untuk bertindak agresif. (Notoatmodjo, 2010).

c. Observasi Perilaku

Cara lain untuk mengukur motivasi adalah dengan membuat situasi sehingga klien dapat memunculkan perilaku yang mencerminkan motivasinya. Misalnya, untuk mengukur keinginan untuk berprestasi, klien diminta untuk memproduksi origami dengan batas waktu tertentu. Perilaku yang diobservasi adalah, apakah klien menggunakan umpan balik yang diberikan, mengambil keputusan yang berisiko dan mementingkan kualitas dari pada kuantitas kerja. (Notoatmodjo, 2010)

Pengukuran motivasi menggunakan kuesioner dengan skala *Likert* yang berisi pernyataan-pernyataan terpilih dan telah diuji validitas dan realibilitas.

1. Pernyataan positif (*Favorable*)
 - a) Sangat setuju (SS) jika responden sangat setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 4.
 - b) Setuju (S) jika responden setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 3.
 - c) Tidak setuju (TS) jika responden tidak setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 2.
 - d) Sangat tidak setuju (STS) jika responden sangat tidak setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 1.
2. Pernyataan negatif (*Unfavorable*)
 - a) Sangat setuju (SS) jika responden sangat setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 1.
 - b) Setuju (S) jika responden setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 2.
 - c) Tidak setuju (TS) jika responden tidak setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 3.
 - d) Sangat tidak setuju (STS) jika responden sangat tidak setuju dengan pernyataan kuesioner yang diberikan melalui jawaban kuesioner diskor 4.

Kriteria motivasi dikategorikan menjadi:

1. Motivasi Kuat : 67-100%
2. Motivasi Sedang : 34-66%
3. Motivasi Lemah : 0-33% (Hidayat, 2009).

4.7.2 Model Pengukuran Motivasi kerja

Model-model pengukuran motivasi kerja telah banyak dikembangkan, diantaranya oleh McClelland (Mangkunegara, 2005:68) mengemukakan 6 (enam) karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi, yaitu: (1) Memiliki tingkat tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) Berani mengambil dan memikul resiko, (3) Memiliki tujuan realistik, (4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan, (5) Memanfaatkan umpan balik yang konkrit dalam semua kegiatan yang dilakukan, dan (6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Edward Murray (Mangkunegara, 2005:68-67) berpendapat bahwa karakteristik orang yang mempunyai motivasi berprestasi tinggi adalah sebagai berikut: (1)

Melakukan sesuatu dengan sebaik-baiknya, (2) Melakukan sesuatu dengan mencapai kesuksesan, (3) Menyelesaikan tugas-tugas yang memerlukan usaha dan keterampilan, (4) Berkeinginan menjadi orang terkenal dan menguasai bidang tertentu, (5) Melakukan hal yang sukar dengan hasil yang memuaskan, (6) Mengerjakan sesuatu yang sangat berarti, dan (7) Melakukan sesuatu yang lebih baik dari orang lain.

4.8 KOMPONEN DAN CARA MENINGKATKAN MOTIVASI

Komponen Motivasi menurut Sobur (2009) yaitu:

- a. Keinginan (*Valency*)
Valence juga dapat didefinisikan setiap hasil mempunyai nilai atau daya tarik bagi orang tertentu.
- b. Keyakinan (*Outcome expectancy*)
Outcome expectancy berarti setiap individu percaya bahwa individu berperilaku dengan cara tertentu dan akan memperoleh hal tertentu.
- c. Harapan (*Effort Expectancy*)
Effort Expectancy berarti setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut.

4.8.1 Cara Meningkatkan Motivasi

1. Memotivasi dengan kekerasan (motivating by force, yaitu cara memotivasi dengan ancaman hukuman atau kekerasan dasar yang dimotivasi dapat melakukan apa yang harus dilakukan.
2. Memotivasi dengan bujukan (motivating by enticement, yaitu cara memotivasi dengan bujukan atau memberi hadiah agar melakukan sesuatu harapan yang memberikan motivasi.
3. Memotivasi dengan identifikasi (motivating by identification on ego involvement), yaitu cara memotivasi dengan menanamkan kesadaran. (Sunaryo, 2006).

4.9 MOTIVASI DAN KEPEMIMPINAN

4.9.1 Pengertian Motif dan Motivasi

Tingkah laku seseorang di pengaruhi serta di rangsang oleh keinginan. Kebutuhan, tujuan, dan kepuasannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan “motif dan motivasi “ yang mendorong orang bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya. Motif dapat diartikan sebagai *Driving Force* yang menggerakkan manusia untuk bertingkah laku dan berbuat untuk tujuan tertentu.

4.9.2 Perspektif Pengharapan Mengenai Motivasi

4 asumsi dasar (Nadler & Lawler)

- Perilaku sangat ditentukan oleh kombinasi dari berbagai faktor individu dan berbagai faktor lingkungan
- Perilaku individu dalam organisasi senantiasa ditentukan oleh kesadaran dari keputusan setiap individu.
- Individu memiliki keragaman kebutuhan, pengharapan dan tujuan.
- Masing-masing individu cenderung akan berperilaku berdasarkan pilihan alternatif perilaku yang terkait dengan harapan mereka

Tiga komponen utama dalam Perspektif Pengharapan

1. pengharapan terhadap hasil yang akan diperoleh (*outcome-performance expectancy*)
2. dorongan terhadap motivasi (*valence*)
3. pengharapan akan usaha yang perlu dilakukan (*effort-performance expectancy*)

Motivasi sebagai bagian penting dari fungsi pengarahan mempunyai beberapa pengertian, menurut Mc. Ceiiid (1961) bahwa dalam diri individu terdapat kebutuhan-kebutuhan pokok yang mendorong tingkah lakunya. Adapun kebutuhan pokok menurut Maslow ada 5 yaitu rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan prestasi, dan kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja. Sedangkan menurut Harsey dan Blancat (1982) motivasi pada dasarnya adalah kebutuhan, keinginan, dorongan, atau gerakan hati dalam diri seseorang. Dari beberapa pengertian di atas dapat diambil suatu kesimpulan mengenai pengertian motivasi, yaitu suatu keadaan yang membuat motif bergerak sesuai dengan kebutuhan yang dimiliki oleh masing-masing individu.

4.10 PENDEKATAN MENGENAI MOTIVASI

Pemahaman motivasi bukan hal yang mudah, karena motivasi merupakan sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan tidak nampak dari luar. Motivasi ini akan dapat terlihat melalui perilaku seseorang. Oleh karena itu ada beberapa pendekatan mengenai motivasi, antara lain:

a) Pendidikan Tradisional

pendekatan ini diperoleh oleh bapak manajemen Frederick W. Taylor menurut pendekatan ini, motivasi seseorang didorong oleh keinginannya untuk memperoleh gaji. Jadi seseorang akan bergerak apabila ada stimulus berupa uang sebagai upah atas apa yang mereka lakukan dalam hal ini manajemen dianggap lebih tua dibandingkan dengan karyawan, karena pada umumnya karyawan yang malas

tidak mau bekerja akan lebih bersemangat untuk bekerja apabila ada stimulus berupa uang tersebut.

b) Pendekatan hubungan manusiawi (*human relation*)

salah satu tokoh dalam pendekatan ini adalah Elton Mayo. Pendekatan ini mendorong motivasi seseorang dengan cara sosial, misalnya dengan adanya pengajian rutin mingguan, arisan bulanan dan sebagainya. Yang bisa mendorong mereka untuk bisa berinteraksi dengan orang lain. Pendekatan ini memperbaiki pendekatan tradisional, karena aspek sosial seseorang tidak hanya pada uang.

c) Pendekatan *human resource management*

pendekatan ini lebih beda dari pendekatan diatas, kalau kedua pendekatan diatas lebih menonjolkan manager, tetapi pendekatan ini berpendapat bahwa kepentingan anggota harus diperhitungkan dan pekerjaan itu dapat memberi motivasi terhadap

anggota yang bersangkutan. Disini tugas manager tidak hanya mendorong anggotanya untuk patuh padanya baik melalui intensif uang atau melalui penyediaan kebutuhan sosial.

Cara Meningkatkan Motivasi Belajar

Pemberian Ganjaran pada diri sendiri untuk memperkuat perilaku yang diinginkan. Prinsip dasar dari cara ini adalah teori belajar yang berpandangan bahwa kegiatan yang lebih disenangi dapat menjadi ganjaran positif (misalnya nonton, jajan, jalan-jalan) yang dapat dipakai sebagai ganjaran dari kegiatan lain yang kurang disenangi.

Peningkatan Lingkungan Belajar

Yang dimaksud lingkungan di sini adalah lingkungan fisik maupun lingkungan sosial. Ada beberapa cara yang dapat dilakukan yaitu:

- Temukan ruang belajar yang nyaman
- Waktu belajar teratur
- Perhatikan kegiatan lain apakah perlu dikurangi
- Lakukan SMART secara sistematis
- Semangat.

Dari berbagai pendekatan di atas sudah jelas bahwa motivasi dalam pengarahan merupakan faktor penting yang mendukung prestasi kerja, namun demikian motivasi bukan satu-satunya pendukung utama terhadap prestasi kerja. Prestasi kerja seseorang juga tergantung pada faktor lain yaitu kemampuan dan persepsi peranan. Diantara kunci prestasi kerja yaitu kemampuan yang baik, prestasi peranan yang tepat dan motivasi yang tinggi.

“Ikutilah tindakan yang efektif dengan perenungan. Dari perenungan itu akan datang tindakan yang lebih efektif lagi.”

Peter F Drucker, pendidik dan penulis Amerika Serikat”

BAB 5

REWARD, PUNISHMENT DAN HUBUNGAN ANTAR KARYAWAN

5.1 PENDAHULUAN

Reward dan *Punishment* sebagai metode pembelajaran akan sangat ideal dan strategis bila digunakan sesuai dengan prinsip-prinsip belajar untuk merangsang belajar dalam kerangka mengembangkan potensi anak didik. Pendidik (guru) hendaknya menguasai metode ini secara benar agar tidak berimplikasi buruk, misalnya seorang pendidik menggunakan kekerasan dalam menegakkan kedisiplinan, sehingga menimbulkan kesalahpahaman yang menjadikan anak trauma dan depresi.

Dalam kamus bahasa Inggris, *reward* diartikan sebagai ganjaran atau penghargaan (Echols, 1992:485). Pengertian reward secara umum biasa diartikan sebagai hadiah yang diberikan atau didapatkan dengan mudah, misalnya kuis. Pengertian pemberian reward dalam pendidikan atau metode pembelajaran dimaksudkan sebagai sebuah penghargaan yang didapatkan melalui usaha keras seorang anak melalui belajar, baik melalui kelompok maupun individu yang menghasilkan prestasi belajar. Penghargaan atas prestasi anak biasa diberikan dalam bentuk materi dan non materi yang masing-masing sebagai bentuk motivasi positif. Teori awal istilah reward dan punishment merupakan satu rangkaian yang dihubungkan dengan pembahasan reinforcement yang diperkenalkan oleh Thorndike dalam observasinya tentang *trial-and error* sebagai landasan utama *reinforcement* (dorongan, dukungan). Dengan adanya reinforcement

tingkah laku atau perbuatan individu semakin menguat, sebaliknya dengan absennya reinforcement tingkah laku tersebut semakin melemah (Sumanto, 1990:117).

Dalam dunia pendidikan, reward digunakan sebagai bentuk motivasi atau sebuah penghargaan untuk hasil atau prestasi yang baik, dapat berupa kata-kata pujian, pandangan senyuman, pemberian tepukan tangan serta sesuatu yang menyenangkan anak didik, misalnya pemberian beasiswa bagi yang telah mendapat nilai bagus (Hurlock,1978:86). Penerapan reward di bangku pendidikan dasar adalah bentuk motivasi yang berorientasi pada keberhasilan belajar atau prestasi anak.

Suharsimi Arikunto menjelaskan bahwa penghargaan merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki, yakni mengikuti peraturan sekolah yang sudah ditentukan (Arikunto,1990:182). Penghargaan tidak selalu bisa dijadikan sebagai motivasi, karena penghargaan untuk suatu pekerjaan tertentu, mungkin tidak akan menarik bagi orang yang tidak senang dengan pekerjaan tersebut (Sardiman,1990:91).

Dalam dunia pendidikan, reward diarahkan pada sebuah penghargaan terhadap anak yang dapat meraih prestasi sehingga reward tersebut bisa memberikan motivasi untuk lebih baik lagi.

Menurut Suharsimi Arikunto ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh pendidik (guru) dalam memberikan penghargaan kepada anak, yaitu:

1. Penghargaan hendaknya disesuaikan dengan keadaan dan sifat dari aspek yang menunjukkan keistimewaan prestasi.
2. Penghargaan harus diberikan langsung sesudah perilaku yang dikehendaki dilaksanakan.
3. Penghargaan harus diberikan sesuai dengan kondisi orang yang menerimanya.
4. Penghargaan yang harus diterima anak hendaknya diberikan.
5. Penghargaan harus benar-benar berhubungan dengan prestasi yang dicapai oleh anak.
6. Penghargaan harus diganti (bervariasi).
7. Penghargaan hendaknya mudah dicapai.
8. Penghargaan harus bersifat pribadi.
9. Penghargaan sosial harus segera diberikan.
10. Jangan memberikan penghargaan sebelum siswa berbuat.
11. Pada waktu menyerahkan penghargaan hendaknya disertai penjelasan rinci tentang alasan dan sebab mengapa yang bersangkutan menerima penghargaan tersebut (Arikunto, 1990:163).

Pemberian penghargaan tidak selamanya bersifat baik, namun tidak menutup kemungkinan bahwa pemberian penghargaan merupakan satu hal yang bernilai positif.

Armai Arief berpendapat pada implikasi pemberian penghargaan yang bersifat negatif apabila pelaksanaan pemberian penghargaan dipakai sebagai berikut:

- Pertama,** menganggap kemampuannya lebih tinggi dari teman-temannya atau temannya dianggap lebih rendah.
- Kedua,** dengan pemberian penghargaan membutuhkan alat tertentu dan biaya (Arief, 2002:128).

Selain itu diungkapkan bahwa pemberian penghargaan akan bersifat positif apabila pelaksanaan penghargaan dipakai sebagai berikut:

- Pertama,** anak akan berusaha mempertinggi prestasinya;
- Kedua,** memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap jiwa anak yang dididik untuk melakukan perbuatan yang positif dan bersifat progresif; Ketiga, menjadi pendorong bagi anak lainnya (teman) untuk mengikuti anak yang memperoleh penghargaan dari gurunya, baik dalam tingkah laku, sopan santun, semangat dan motivasinya dalam berbuat yang lebih baik (Arikunto, 1990:129).

Pemberian reward pada anak akan menimbulkan perbuatan baik. Oleh karena itu, reward yang diberikan hendaknya memiliki tiga peranan penting untuk mendidik anak dalam berperilaku:

1. Reward mempunyai nilai mendidik.
2. Reward berfungsi sebagai motivasi untuk mengulangi berbuat baik.
3. Reward berfungsi untuk memperkuat perilaku yang lebih baik.

Dari ketiga peran di atas, reward diharapkan mampu memberikan reinforcement pada anak untuk lebih dihargai atas perilaku atau prestasi yang telah diraihinya. Dalam Islam diajarkan bahwa barang siapa yang beramal baik, maka Allah swt akan membalas dengan setimpal. Tetapi bagi yang tidak melakukan perintah-Nya akan diberikan peringatan dan siksaan. Demi mencapai tujuan pendidikan, setiap lembaga pendidikan memiliki peraturan-peraturan untuk ditaati bersama, baik bagi pendidik maupun anak didik sehingga tercipta kedisiplinan. Pendidik (guru) dan bimbingan konseling (BK) harus tegas terhadap anak yang tidak taat pada peraturan tersebut dengan diberikan sebuah *punishment*.

Menurut Ngalm Purwanto, punishment adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh pendidik (guru) sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 1955:186). Hukuman juga dapat diartikan pemberian sesuatu yang tidak menyenangkan, karena seseorang tidak melakukan apa yang diharapkan. Pemberian hukuman akan membuat seseorang menjadi kapok dan

tidak akan mengulangi yang serupa lagi. Punishment merupakan siksaan atas perilaku yang telah diperbuat (Echols,1992:456).

Punishment tersebut dapat berupa ancaman, larangan, pengabaian dan pengisolasian, hukuman badan sebagai bentuk hukuman yang diberikan pada seseorang karena kesalahan, pelanggaran hukum dan peraturan dalam perbaikan dan pembinaan umat manusia. Dalam Islam, apabila seseorang mendapat hukuman, termasuk ta'zir, maka hukuman berkisar antara peringatan, kecaman, pukulan, kurungan dan rampasan (Miller, 2002:170). Dalam rekayasa paedagogik, reward dan punishment merupakan sebuah metode belajar yang dimaksudkan sebagai tindakan disiplin atau motivasi pada anak. Reward dan punishment ini dihubungkan dengan reinforcement yang diperkenalkan oleh Thorndike (1898-1901)

Dalam jaringan rekayasa paedagogis, reward dan punishment merupakan upaya membuat anak untuk mau dan dapat belajar atas dorongan sendiri dalam mengembangkan bakat, pribadi dan potensi secara optimal. Sehingga pemberian reward (penghargaan) dan punishment (hukuman) telah dijadikan sebagai strategi metode pendidikan dalam proses pembelajaran yang diharapkan anak didik berkembang sesuai dengan fitrahnya.

Menurut kitab suci Al-Qur'an menjelaskan bahwa penghargaan atau ganjaran menunjukkan balasan terhadap apa yang diperbuat oleh seseorang dalam kehidupan ini atau di akherat kelak karena amal perbuatan yang baik. Dalam al Qur'an disebutkan: Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, maka (dosanya) untuk dirinya sendiri; dan sekali-kali tidaklah Rabb-mu menganiaya hamba-hamba-Nya." (Q.S. Fushilat: 46)

Dari ayat di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pemberian reward merupakan suatu bentuk penghargaan atas prestasi yang telah diraih seseorang atau bentuk motivasi terhadap apa yang telah diperbuatnya. Dalam proses belajar mengajar, reward diberikan pendidik (guru) kepada anak sebagai pendorong, penyemangat dan motivasi sehingga akan membentuk rasa percaya diri pada mereka.

Pendidik (guru) yang baik adalah mereka yang mampu menguasai kelas hingga terciptanya suasana pembelajaran yang menyenangkan. Dalam mewujudkannya, pendidik (guru) harus menjadi orang yang berwibawa, kharismatik, menguasai materi pelajaran dan mampu memahami psikologis anak. Ia harus disiplin, tak membuat kesalahan, mengetahui dan mampu menjawab atas setiap masalah yang dialami anak didik. Peran pendidik (guru) sangat berpengaruh terhadap perkembangan anak, baik yang berkaitan dengan mata pelajaran maupun kegiatan-kegiatan yang menunjang prestasi. Proses pembelajaran akan berjalan baik bila ditopang dengan beberapa hal, termasuk di dalamnya tata tertib siswa di sekolah sebagai tatanan, etika, dan norma yang harus dijunjung tinggi untuk mensukseskan tujuan pembelajaran diantaranya adalah penerapan *punishment*.

Menurut Abu Ahmadi dan Nur Uhbiyati, *punishment* atau hukuman merupakan suatu perbuatan, di mana kita secara sadar dan sengaja menjatuhkan nestapa kepada orang lain, baik dari segi kejasmanian maupun dari segi kerohanian karena orang lain itu mempunyai kelemahan bila dibandingkan dengan diri kita. Oleh karena itu, kita mempunyai tanggung jawab untuk membimbing dan melindunginya (Ahmadi, 2001:150). Sedangkan menurut Ngalim Purwanto, hukuman adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang pendidik sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan (Purwanto, 1955:186).

Kamus besar bahasa Indonesia menjelaskan ada tiga macam bentuk hukuman.

1. Siksa yang dikenakan kepada orang-orang yang melanggar undang-undang.
2. Keputusan yang dijatuhkan oleh hakim.
3. Hasil atau akibat menghukum (Poerwadarminta, 1989:333).

Secara harfiah, hukuman dapat diartikan sebagai pemberian sesuatu yang tidak menyenangkan, karena seseorang tidak melakukan apa yang diharapkan. Dalam proses pembelajaran, *punishment* harus menjadi reinforcement (penguatan) bagi anak agar tidak mengulangi kesalahan yang telah diperbuatnya. Dorongan negatif akan memberikan efek yang baik untuk tidak mengulang kesalahan-kesalahan yang telah diperbuat anak.

Mengenai hukuman, ada beberapa pandangan filsafat atau kepercayaan yang menganggap bahwa hidup ini termasuk sebagai suatu hukuman, karena kehidupan ini identik dengan penderitaan. Pandangan hidup yang demikian menganjurkan agar manusia menghindari diri dari hukuman atau penderitaan yang ada dalam kehidupan ini. Sebaliknya, ada penganut agama dan filsafat yang berbeda dengan pendapat tersebut. Mereka menganggap bahwa hidup ini sebagai suatu kebahagiaan yang tiada hentinya dan beranggapan kematianlah yang merupakan hukuman yang perlu ditakuti (Purwanto, 1955:185). Dari beberapa pemahaman di atas, dapat disimpulkan bahwa hukuman adalah pemberian penderitaan atau penghilangan stimulasi oleh pendidik (guru) sesudah terjadi pelanggaran, kejahatan atau kesalahan yang dilakukan anak. Hukuman juga dapat dikatakan sebagai penguat yang negatif, tetapi dalam pemberian hukuman harus diberikan secara tepat dan bijak sehingga dapat menjadi alat motivasi. Oleh karena itu, pemberian hukuman tidak serta-merta sebagai suatu tindakan balas dendam dari pendidik (guru) terhadap anak didiknya yang tidak bisa mencapai harapan yang diinginkan. Dalam hal ini pendidik (guru) harus memahami segala bentuk prinsip-prinsip pemberian hukuman sebagai sanksi kependidikan. Tujuan Reward dan Punishment Secara substansi, reward dan punishment mempunyai tujuan yang sama, yaitu sebagai reinforcement (penguatan) demi tercapainya kemandirian belajar anak. Tujuan pemberian penghargaan sama dengan tujuan pemberian hukuman, yaitu sama-

sama membangkitkan perasaan dan tanggung jawab. Penghargaan bertujuan agar anak lebih bersemangat dalam memperbaiki dan mempertinggi prestasinya (Arifin, 1996:217). Teknik reward (penghargaan) merupakan teknik yang dianggap berhasil menumbuhkembangkan minat anak. Pemberian penghargaan dapat membangkitkan minat anak untuk mempelajari atau mengerjakan sesuatu, di mana tujuan pemberian penghargaan adalah membangkitkan atau mengembangkan minat. Jadi, penghargaan berperan untuk membuat pendahuluan saja. Penghargaan adalah alat, bukan tujuan, hendaknya diperhatikan jangan sampai penghargaan ini menjadi tujuan. Tujuan pemberian penghargaan dalam belajar adalah bahwa setelah seseorang menerima penghargaan karena telah melakukan kegiatan belajar dengan baik, ia akan terus melakukan kegiatan belajarnya secara mandiri di luar kelas atau sekolah (Hamalik, 2000:184).

Sebaliknya, apabila anak belajar untuk mencari penghargaan berupa hadiah, penghargaan, dan sebagainya, ia didorong oleh motivasi ekstrinsik, oleh sebab tujuan-tujuan itu terletak di luar perbuatan itu, yakni tidak terkandung di dalam perbuatan itu sendiri. *"The goal is artificially introduced"*. Tujuan itu bukan sesuatu yang wajar dalam kegiatan. Anak-anak didorong oleh motivasi intrinsik, bila mereka belajar agar lebih sanggup mengatasi kesulitan-kesulitan hidup, agar memperoleh pengertian, pengetahuan, sikap yang baik, dan penguasaan kecakapan hidup.

Hasil-hasil itu sendiri telah merupakan penghargaan. *"The reward of a thing well done is to have done it"* (Emerson). Dalam membangkitkan motivasi anak tidaklah mudah, pendidik (guru) perlu mengetahui secara mendalam tentang kondisi psikologis anak dan memiliki kreativitas untuk menghubungkan materi pelajaran dengan kebutuhan dan minat anak (Nasution, 2000:78).

Adapun kriteria pemberian hukuman yang diberikan pendidik (guru) dengan tujuan sebagai berikut:

- Pertama,** punishment dilakukan untuk menciptakan kedisiplinan anak didik agar anak didik belajar dengan baik;
- Kedua,** untuk melindungi anak didik dari perbuatan yang tidak wajar; Ketiga, untuk menakuti si pelanggar, agar meninggalkan perbuatannya yang melanggar itu. (Ahmadi, 2001:151).

Dalam proses pembelajaran, hukuman merupakan salah satu metode untuk mencapai tujuan pendidikan sehingga pemberian hukuman harus sesuai dengan tujuan pembelajaran, yaitu:

- Pertama,** hukuman diadakan karena pelanggaran, dan kesalahan yang diperbuat oleh anak didik.
- Kedua,** hukuman diadakan dengan tujuan agar tidak terjadi pelanggaran yang telah dilakukan anak didik (Ahmadi, 2001:153).

Tujuan hukuman menurut Gunning sebagaimana dikutip Ngalm Purwanto, tidak lain adalah pengasuhan kata hati atau membangkitkan kata hati (Purwanto,1955:193). Artinya, hukuman yang diterapkan harus bertujuan untuk membangkitkan kesadaran yang timbul dari dalam diri anak terhadap kesalahan yang telah diperbuatnya, sehingga berusaha bertobat dan menyadari tentang kesalahan yang telah diperbuatnya. Tujuan tersebut dipandang paling tepat sesuai dengan tujuan pendidikan, karena mengarahkan anak untuk menyadari kesalahan yang diperbuatnya sehingga ia menyesal dan dengan penuh kesadaran berusaha untuk memperbaiki atau menghindarinya bahkan tidak akan mengulangi perbuatan itu lagi. Dalam pemberian hukuman ini, pendidik harus mengetahui kondisi psikologis anak sehingga tidak terjadi traumatis atau gangguan mental pada masa mendatang setelah hukuman diberikan

5.2 PENGERTIAN DAN TUJUAN REWARD

Kata *reward* berasal dari bahasa inggris yang berarti ganjaran atau hadiah (Echolas dan Shadily, 2005: 485). *Reward* adalah sesuatu yang kita berikan kepada seseorang karena dia melakukan sesuatu. Sesuatu tersebut wajar sebagai apresiasi, sebagai ungkapan terima kasih dan perhatian kita (Wijarnako, 2005:30).

Reward bisa diartikan imbalan, penghargaan atau hadiah, dan bertujuan agar karyawan menjadi senang, giat, semangat, dan lebih rajin dalam bekerja di perusahaan. Pemberian reward akan sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja karyawan di perusahaan karena dapat memberi kepuasan materi atau non materi karyawan. Reward merupakan salah satu penghasilan tambahan karyawan dalam bekerja, reward bisa terwujud karena karyawan berprestasi atau berkinerja dengan baik sehingga mendapatkan bonus (reward), dan karyawan bisa membuat satu diversifikasi pekerjaannya untuk kepentingan yang lain.

Tujuan dari pengelolaan sistem reward didalam organisasi adalah untuk menarik dan mempertahankan sumber daya manusia, karena organisasi memerlukannya untuk mencapai sasaran atau tujuan. Sebagai timbal balik dari jasa karyawan dan menjaga tingkat prestasi tinggi maka motivasi serta komitmen mereka perlu ditingkatkan.

Dalam konteks MSDM, manajemen reward tidak semata-mata hanya pada pemberian reward dan insentif, misalnya upah dan gaji, bonus, komisi dan pembagian laba yang biasa disebut reward ekstrinsik. Tetapi hal yang tak kalah penting adalah reward instrinsik (*non finansial*) yang merupakan pemuas kebutuhan psikologis karyawan seperti pekerjaan yang menantang, prestasi, pengakuan, otonomi, kesempatan mengembangkan diri, dan pemberian kesempatan dalam proses pengambilan keputusan.

Reward secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua, yaitu reward intrinsik dan reward ekstrinsik.

Reward intrinsik yaitu reward yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya reward ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap diri sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang. Teknik-teknik pemerikayaan pekerjaan, seperti pemberian peran dalam pengambilan keputusan, tanggung jawab yang lebih besar, kebebasan dan keleluasaan kerja yang lebih besar dengan tujuan untuk meningkatkan harga diri karyawan, secara intrinsik merupakan imbalan bagi karyawan.

Reward ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan reward bukan uang. Termasuk dalam kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus. Sedangkan yang termasuk kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan.

Reward bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk reward bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan. Membahas mengenai reward pasti tak lepas dari yang namanya prestasi, dimana reward akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi atau berjasa pada perusahaan, baik individu maupun kelompok.

Usaha untuk mendapatkan pegawai yang profesional sesuai dengan tuntutan jabatan diperlukan suatu pembinaan yang berkesinambungan, yaitu suatu usaha kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggunaan, dan pemeliharaan pegawai agar mampu melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien. Sebagai langkah nyata dalam hasil pembinaan maka dirasa perlu dengan adanya pemberian reward atau penghargaan kepada pegawai yang telah menunjukkan prestasi kerja yang baik. Pemberian reward tersebut merupakan upaya pemimpin dalam memberikan balas jasa atas hasil kerja pegawai, sehingga dapat mendorong bekerja lebih giat dan berpotensi.

Reward merupakan suatu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan perilaku seseorang sehingga dapat mempercepat pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan dan pada akhirnya target atau tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik.

Pemimpin memberikan reward pada saat hasil kerja seorang pegawai telah memenuhi atau bahkan melebihi standar yang telah ditentukan oleh organisasi. Ada juga organisasi yang memberikan Reward kepada pegawai karena masa kerja dan pengabdianya dapat dijadikan teladan bagi pegawai lainnya. Berikut definisi reward menurut beberapa ahli:

- a) Tohardi: Reward adalah ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi.

- b) Mahmudi: Reward adalah imbalan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.
- c) Suharsimi Arikunto: menjelaskan bahwa reward merupakan sesuatu yang diberikan kepada seseorang karena sudah mendapatkan prestasi dengan yang dikehendaki.
- d) Manullang: *Reward* merupakan suatu sarana motivasi atau sarana yang dapat menimbulkan dorongan dan merupakan salah satu jenis penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja, yang diberikan dalam bentuk uang atau penghargaan yang ditetapkan berdasarkan prestasi, semakin tinggi prestasi kerjanya, semakin besar pula *reward* yang diberikan.

Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa reward merupakan sebuah bentuk pengakuan kepada suatu prestasi tertentu yang diberikan dalam bentuk material dan non material yang diberikan oleh pihak organisasi atau lembaga kepada individu atau kelompok pegawai agar mereka dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan -tujuan organisasi.

Besar kecilnya reward yang diberikan kepada yang berhak bergantung kepada banyak hal, terutama ditentukan oleh tingkat pencapaian yang diraih. Selain itu bentuk reward ditentukan pula oleh jenis atau wujud pencapaian yang diraih serta kepada siapa Reward tersebut diberikan.

Setiap organisasi menggunakan berbagai reward atau imbalan untuk menarik dan mempertahankan orang serta memotivasi agar mencapai tujuan pribadi mereka dan tujuan organisasi. Misalnya saja dengan cara memberikan kepada pegawai berupa sertifikat penghargaan, alih tugas, promosi, pujian dan pengakuan serta membantu menciptakan iklim yang menghasilkan pekerjaan yang lebih banyak tantangannya dan memuaskan.

Sebaliknya, para pegawai menukarkannya dengan waktu, kemampuan, keahlian, dan usaha untuk mendapatkan imbalan yang sesuai.

Maksud dari reward yang terpenting bukanlah dari hasil yang dicapai. Melainkan dari hasil yang dicapai tersebut, pemimpin bertujuan untuk membentuk kemauan yang lebih baik dan lebih keras pada pegawainya.

5.2.1 Jenis-Jenis Reward

Segala sesuatu yang diberikan organisasi untuk memuaskan satu atau beberapa kebutuhan individu disebut sebagai penghargaan atau reward.

Menurut Long dalam Jusuf, jenis penghargaan ini dikelompokkan menjadi 2 kategori, yaitu:

Penghargaan Ekstrinsik (*Extrinsic Rewards*)

Penghargaan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang akan diterima oleh seseorang dari lingkungan tempat dia bekerja, dimana sesuatu yang akan diperolehnya tersebut sesuai dengan harapannya.

Menurut Gibson dkk, penghargaan ekstrinsik mencakup penghargaan yang bersifat finansial, promosi dan imbalan antar pribadi atau rasa hormat.

Penghargaan ekstrinsik ini diberikan untuk memuaskan kebutuhan dasar (basic needs), keamanan, kebutuhan sosial dan kebutuhan untuk mendapat pengakuan. Sifat penghargaan ekstrinsik adalah Tangible atau dapat dirasakan secara fisik. Bentuk penghargaan ekstrinsik diantaranya adalah:

1. Insentif

Insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang berikan oleh pemimpin organisasi sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan. Misalnya kepala sekolah memberikan insentif kepada guru yang ditugaskan mengajar pada jam tambahan atau bimbel, untuk siswa yang akan menghadapi ujian akhir.

2. Bonus

Bonus adalah imbalan yang berupa sejumlah uang yang ditambahkan ke gaji pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga melampaui harapan pemimpin.

Apabila pembayaran gaji pokok biasanya dilakukan setiap bulan, maka pembayaran bonus dilakukan secara bervariasi tergantung pada perjanjian antara pengusaha dan pegawainya, misalnya bonus tahunan. Dengan demikian pembayaran bonus dapat bertindak sebagai insentif bagi para pekerja agar termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya. Bonus tahunan biasanya diberikan apabila perusahaan mendapat laba atau keuntungan atau memiliki nilai saldo positif di akhir tahun.

Pemberian bonus sendiri didasarkan akan 3 hal:

Pertama, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Artinya jika jumlah unit produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, karyawan akan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya.

Kedua, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya jika pegawai menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, pegawai tersebut



menerima bonus dengan alasan menghemat waktu waktu itu, lebih banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan.

Ketiga, bonus diberikan berdasarkan perhitungan yang progresif. Artinya jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkan. Dasar pemberian bonus pada penjelasan diatas ialah pemberian bonus dalam dunia kerja.

Dalam dunia pendidikan pemberian bonus dapat diberikan berdasarkan penghematan waktu. Misalnya penghematan waktu ini dapat tercermin ketika seorang guru mampu menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya lebih cepat dari waktu yang ditentukan.

3. Penghargaan Formal dari Pimpinan

Saat ini banyak organisasi atau lembaga pendidikan yang menerapkan sistem pemberian penghargaan. Tujuan dari penghargaan formal ini adalah untuk memberitahukan kepada semua pegawai bahwa salah satu pegawai telah berprestasi dan pantas untuk diberi penghargaan. Penghargaan ini dapat berupa gelar, medali atau sertifikat yang diberikan pada pegawai yang berprestasi. Pada umumnya waktu pemberian penghargaan ini adalah ketika organisasi tersebut melakukan kegiatan formal. Misalnya kepala sekolah memberikan sertifikat penghargaan pada salah seorang guru karena beliau rajin mengikut sertakan siswanya untuk mengikuti lomba akademis maupun non akademis.

4. Pujian

Pujian adalah bentuk reinforcement yang positif dan baik. Pujian yang diucapkan pada waktu yang tepat dapat dijadikan sebagai alat motivasi. Dalam hal ini kepala sekolah memberikan pujian kepada salah seorang guru karena memberikan contoh positif bagi guru lain.

5. Promosi Jabatan

Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar dari pada tanggung jawab yang telah dibebankan sebelumnya.

Pada umumnya setiap pegawai mendambakan promosi karena dipandang sebagai penghargaan atas keberhasilan seseorang dalam menunjukkan prestasi kerja yang tinggi, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan dan potensi yang bersangkutan untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam organisasi. Organisasi pada umumnya menggunakan 2 kriteria utama dalam mengembangkan seseorang yang dipromosikan, yaitu prestasi kerja dan senioritas.



Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dengan demikian promosi tersebut dapat dikatakan sebagai penghargaan organisasi atas prestasi kerja anggotanya itu. Sedangkan praktek promosi yang didasarkan pada senioritas berarti pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama. Namun pada umumnya lembaga pendidikan dan kepala sekolah memberikan promosi jabatan kepada seorang guru karena lamanya mengabdikan serta bagaimana kinerjanya selama pengabdianya.

Penghargaan Intrinsik (*Intrinsic Rewards*)

Penghargaan intrinsik adalah sesuatu yang dirasakan langsung oleh seseorang ketika dirinya melakukan sesuatu. Sesuatu yang dirasakan ini dapat berupa kepuasan dalam melakukan sesuatu, perasaan lega karena telah menuntaskan sesuatu serta adanya peningkatan kepercayaan diri dan sebagainya.

Bentuk penghargaan ini mengacu pada faktor-faktor pekerjaan itu sendiri atau job context seperti pekerjaan memberi tantangan dan menarik, puas atas pekerjaan, tingkat keragaman pekerjaan, pengembangan sistem kerja yang memberi umpan balik, dan atribut-atribut pekerjaan menantang lainnya.

Sumber penghargaan intrinsik ini berasal dari individu itu sendiri. Menurut Gibson dkk. Imbalan intrinsik mencakup rasa penyelesaian dalam pencapaian prestasi, otonomi dan pertumbuhan pribadi.

1. Pencapaian Prestasi

Pencapaian prestasi adalah imbalan yang ditata tersendiri yang diperoleh jika seseorang mencapai suatu tujuan yang menantang. Mc Clelland dalam Gibson menemukan adanya perbedaan individual dalam perjuangan untuk prestasi.

Beberapa individu mencari tujuan yang menantang, sementara lainnya mencari tujuan yang rendah. Jadi dapat diketahui bahwa tujuan yang menantang atau sukar akan menghasilkan tingkat prestasi individual yang lebih tinggi dibanding tujuan yang sedang atau rendah. Akan tetapi perbedaan individu merupakan hal yang perlu dipertimbangkan sebelum dicapai kesimpulan tentang pentingnya imbalan prestasi. Dalam hal ini pencapaian prestasi dapat menjadi sebuah imbalan intrinsik, apabila seorang guru dapat mencapai suatu prestasi dan mendapat kepuasan kerja didalam diri guru tersebut.

2. Otonomi

Banyak orang menginginkan pekerjaan yang memberikan mereka hak istimewa untuk membuat keputusan dan bekerja tanpa diawasi secara ketat. Rasa otonomi dapat berasal dari kebebasan melakukan apa yang terbaik menurut karyawan yang bersangkutan dalam situasi yang khusus. Dalam pekerjaan yang berstruktur

dan dikendalikan manajemen secara ketat akan sukar menciptakan tugas yang menimbulkan rasa otonomi.

Dalam hal ini otonomi dapat dirasakan ketika seorang guru diberi kesempatan untuk mengungkapkan pendapatnya saat pertemuan atau rapat. Selain itu juga dapat dirasakan ketika kepala sekolah melakukan supervisi dengan sistem pendampingan. Karena dengan sistem pendampingan seorang guru tidak akan merasa seperti sedang dinilai.

3. Pertumbuhan Pribadi

Pertumbuhan pribadi setiap individu adalah suatu pengalaman yang unik. Seseorang yang sedang mengalami pertumbuhan merasakan perkembangan. Dengan mengembangkan kesanggupan, seseorang mampu memaksimalkan atau paling tidak memuaskan potensi keahliannya. Sebagian orang sering kecewa terhadap tugas dan organisasi mereka jika mereka tidakizinkan atau didorong mengembangkan keahlian mereka. Dalam hal ini kepala sekolah harus memberikan pelatihan atau seminar untuk mengembangkan potensi guru sebagai pegawainya. Sehingga nantinya pertumbuhan pribadi setiap guru dapat tercapai.

5.2.2 Fungsi dan Tujuan Reward

Adapun tujuan pemberian reward yang utama adalah:

1. Menarik (Attract)

Reward harus mampu menarik orang yang berkualitas untuk menjadi anggota organisasi.

2. Mempertahankan (Retain)

Reward juga bertujuan untuk mempertahankan pegawai dari incaran organisasi lain. Sistem reward yang baik dan menarik mampu meminimalkan jumlah pegawai yang keluar.

3. Memotivasi (Motivate)

Sistem reward yang baik harus mampu meningkatkan motivasi pegawai untuk mencapai prestasi yang tinggi.

Fungsi dan Tujuan *Reward* menurut Handoko (2000: 55) mengemukakan beberapa fungsi *reward* sebagai berikut:

1. Memperkuat motivasi untuk memacu diri agar mencapai prestasi.
2. Memberikan tanda bagi seseorang yang memiliki kemampuan lebih.
3. Bersifat Universal.

Adapun tujuan *reward* seperti yang dikemukakan oleh Taylor (dalam Manullang, 2008: 37) menyatakan tujuan *reward* adalah sebagai berikut:

1. Menarik (merangsang) seseorang agar mau bergabung dengan perusahaan.
2. Mempertahankan karyawan yang ada agar tetap mau bekerja di perusahaan.
3. Memberi lebih banyak dorongan agar para karyawan tetap berprestasi.

Pencapaian tujuan perusahaan agar sesuai dengan yang diharapkan maka fungsi *reward* harus dilakukan sebelum terjadinya berbagai penyimpangan sehingga lebih bersifat mencegah dibandingkan dengan tindakan-tindakan *reward* yang sesudah terjadinya penyimpangan. Oleh karena itu, tujuan *reward* adalah menjaga hasil pelaksanaan kegiatan sesuai dengan rencana, ketentuan-ketentuan dan instruksi yang telah ditetapkan benar-benar diimplementasikan, sebab *reward* yang baik akan tercipta tujuan *reward*.

5.3 SISTEM PEMBERIAN REWARD

Dalam usaha untuk memenuhi tujuan reward tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan dalam pemberian reward, yaitu:

- a. Melakukan analisis pekerjaan, artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi.
- b. Melakukan penilaian pekerjaan, dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
- c. Melakukan survei berbagai sistem penghargaan yang berlaku untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada sistem penghargaan di tempat lain.
- d. Menentukan harga setiap pekerjaan untuk menentukan penghargaan yang akan diberikan. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organisasi dengan nilai yang berlaku di tempat lain pada umumnya.

Perkembangan dunia perusahaan atau organisasi sekarang ini sangat cepat persainannya untuk menjadi sebuah perusahaan yang unggul dalam produktifitas, terutama dalam pengembangan manajemen perusahaan. Banyak cara yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan dengan melakukan strategi manajemen yang baik, salah satunya hal yang berperan penting dalam sebuah manajemen adalah Manajemen Sumber Daya Manusia yang berkaitan langsung dengan hubungan antara manusia atau di sebut juga hubungan karyawan.

Hubungan Karyawan adalah hubungan dari pemberi kerja dengan karyawan didalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk saling berkontribusi dan bersinergi untuk mencapai tujuan atau visi misi yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Termasuk didalamnya adalah mentaati semua peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan, bekerja sesuai dengan standar operasional prosedur perusahaan. Selain itu karyawan juga berhak mendapatkan hak untuk gaji atau jaminan keselamatan, keamanan, dan kesehatan di lingkungan kerja dari perusahaan, serta ergonomi dan hal yang berkaitan dengan lingkungan kerja, sehingga jika tercipta hubungan yang baik atau harmonis antara sesama karyawan, karyawan dengan atasan atau dengan pemberi kerja akan memberi dampak yang positif untuk meningkatkan produktifitas sebuah perusahaan dan saling memberi kesejahteraan bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri.

Dengan demikian akan dibahas mengenai hubungan karyawan dalam manajemen sumberdaya manusia sebagai salah satu sumber pengetahuan khususnya kepada mahasiswa dan pembaca sekalian, selain untuk tugas kelompok mata kuliah manajemen sumberdaya manusia juga bertujuan untuk menambah nilai serta pengetahuan didalam mata kuliah sehingga mahasiswa dapat memahami tentang hubungan karyawan dalam sebuah perusahaan.

5.4 BENTUK REWARD

Reward bermacam-macam bentuknya, ada yang berbentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin *reward* bagi dirinya. Tapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. “Kadang kala tidak seluruhnya mengenai uang.” (Robbins, dalam Sopiah, 2008).

Menurut Mahmudi (2005: 187) komponen utama sistem *reward* terdiri atas elemen-elemen, sebagai berikut:

1. Gaji dan bonus

Gaji merupakan komponen *reward* yang sangat penting bagi pegawai gaji dalam hal ini meliputi gaji pokok dan tambahan kompensasi keuangan berupa bonus dan pemberian saham (*stock option* atau *stock grant*). *Reward* terhadap kinerja yang tinggi dapat diberikan dalam bentuk kenaikan gaji, pemberian bonus atau pemberian saham. Paket gaji yang ditawarkan sebagai *reward* meliputi komponen sebagai berikut:

- a. Kenaikan gaji pokok
- b. Tambahan honorarium

“Jenis efisiensi yang paling tinggi adalah kemampuan menggunakan material yang ada untuk mendapatkan manfaat yang paling baik.”

Jawaharlal Nehru (1889-1964),

- c. Insentif jangka pendek
 - d. Insentif jangka panjang
2. Kesejahteraan
- Kesejahteraan dapat diukur nilainya. Berbagai program kesejahteraan pegawai yang ditawarkan organisasi sebagai bentuk pemberian *reward* atas presentasi kerja, misalnya:
- a. Tunjangan, meliputi tunjangan jabatan, tunjangan struktural, tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan anak, tunjangan keluarga dan tunjangan hari tua.
 - b. Fasilitas kerja, misalnya kendaraan dinas, sopir pribadi dan rumah dinas.
 - c. Kesejahteraan rohani, misalnya rekreasi, liburan, paket ibadah dan sebagainya.
3. Pengembangan karir
- Pengembangan karir merupakan prospek kinerja dimasa yang akan datang, pengembangan karir ini penting diberikan bagi pegawai yang memiliki prestasi kerja yang memuaskan agar nilai pegawai itu lebih tinggi sehingga mampu memberikan kinerja yang lebih baik lagi dimasa yang akan datang. pengembangan karir memberikan kesempatan kepada pegawai yang berprestasi untuk belajar dan meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta keahliannya. Pemberian *reward* melalui pengembangan karir dapat berbentuk:
- a. Penugasan untuk studi lanjut.
 - b. Penugasan untuk mengikuti program pelatihan, kursus, workshop, lokakarya, seminar, semiloka dan sebagainya.
 - c. Penugasan untuk magang atau studi banding.
4. Penghargaan psikologis dan sosial
- Penghargaan psikologis dan sosial lebih sulit diukur nilai finansialnya, namun nilai penghargaan ini penting bagi pegawai. Beberapa penghargaan psikologis dan sosial tersebut misalnya:
- a. Promosi jabatan
 - b. Pemberian kepercayaan
 - c. Peningkatan tanggung jawab
 - d. Pemberian otonomi yang lebih luas
 - e. Penempatan lokasi kerja yang lebih baik
 - f. Pengakuan
 - g. Pujian

Menurut Winardi (2004: 67), bentuk-bentuk *reward* atau insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Material berupa gaji/upah.
Kenaikan gaji/upah, rencana-rencana bonus, rencana-rencana perangsang.

2. Imbalan diluar gaji.
Berupa istirahat kerja, dan bonus
3. Penghargaan sosial.
Berupa *reward* informal, pujian, senyum, umpan balik evaluatif, isyarat –isyarat nonverbal, tepukan dibahu, meminta saran, undangan minum kopi atau makan bersama, penghargaan formal, dan plakat dinding.
4. Tugas itu sendiri.
Seperti perasaan berprestasi, pekerjaan dengan tanggung jawab lebih besar rotasi kerja, dan sebagainya.
5. Diterapkan sendiri.
Berupa *reward* terhadap diri sendiri, pujian untuk diri sendiri, ucapan selamat untuk diri sendiri. Bentuk *reward* yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil. Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

Menurut Byars dan Rue (2000) Penghasilan atau gaji merupakan hasil yang diperoleh sebagai kontraprestasi dari pekerjaan yang telah diyakini secara mendasar bagi sebagian besar perusahaan sebagai daya tarik utama untuk memberikan kepuasan kepada karyawannya.

Lingkungan Kerja

Menurut Tohardi (2002:128) untuk meningkatkan produktivitas individual yang sekaligus meningkatkan produktivitas organisasional atau perusahaan. Kita perlu mendesain organisasi, mendesain pekerjaan dan juga mendesain lingkungan kerja, semuanya untuk memberikan kenyamanan kepada manusia yang bekerja di dalamnya, sehingga mereka merasa bersemangat, bergairah dan memperoleh kepuasan dalam bekerja.

Secanggih apapun alat, mesin dan sebagainya yang tersedia, tetapi jika perusahaan atau organisasi tidak memiliki SDM yang handal maka keberadaan alat, mesin dan sebagainya tersebut tidak dapat berfungsi secara maksimal. Untuk itu dari unsur-unsur manajemen yang ada maka manusia harus di-*manage* (dikelola) terlebih dahulu, jika organisasi atau perusahaan itu menginginkan tingkat produktivitas tinggi.

Untuk itu diperlukan mendesain lingkungan kerja yang kondusif untuk bekerja, mengingat manusia yang memiliki karakteristik heterogen, kebutuhan yang beragam, perasaan yang berlainan, emosi yang tidak sama dan masih banyak lagi unsur yang terdapat dalam jiwa dan fisik manusia yang memerlukan penanganan secara profesional.

Dengan melihat adanya korelasi fisik terhadap mental, maka sebagai seorang manajer tentu harus mampu mengelola tempat kerja sedemikian rupa, sehingga karyawan tetap dapat tersenyum dari awal kerja bahwa mereka bergairah dan bersemangat dalam bekerja dan akhirnya mampu meningkatkan produktivitas kerja mereka.

Itulah tujuan utama dari desain lingkungan kerja tersebut yaitu bagaimana kita mampu mendesain lingkungan kerja yang kondusif, yang nyaman, enak, dan menggairahkan, sehingga menjadi spirit dalam bekerja. Dalam mendesain lingkungan kerja ada dua hal yang perlu didesain yaitu mendesain fisik lingkungan kerja dan mendesain manusia-manusia yang merupakan sekelompok manusia dan membentuk lingkungan sosial. Kedua hal tersebut baik lingkungan fisik maupun lingkungan sosial di tempat kerja sama-sama memberikan pengaruh terhadap kenyamanan dalam bekerja.

a. Berdasarkan nilai waktu

Sistem ini mengacu kepada jumlah jam kerja. Nilai waktu dapat diklasifikasikan sebagai dasar jam kerja, upah mingguan, atau gaji bulanan. Secara tradisional, pekerja pabrik menerima upah mingguan, pekerja kantor menerima upah bulanan dan sebaliknya pekerja paruh waktu menerima upah berdasarkan jam kerja.

Keuntungannya adalah relatif mudah dalam pengelolaan dan penyediaan biaya tenaga kerja yang diprediksikan, sedangkan kerugiannya adalah sistem tidak menekankan pada kuantitas *output* yang mengakibatkan menurunnya kualitas hasil kerja.

Penggajian berdasarkan hasil sistem ini merupakan jawaban atas kritik terhadap sistem nilai waktu yang diperkaya dengan skema penggajian berdasarkan hasil-hasilnya (*payment by result, PBR*).

Keuntungan digunakan sistem ini antara lain:

1. Mudah diterapkan terutama pada karyawan yang bekerja yang mengutamakan kuantitas seperti sales.
2. Karyawan dimotivasi untuk melakukan usaha ekstra karena ada penghasilan tambahan.
3. Upah secara langsung dihubungkan dengan hasil dan supervisi yang sedikit dijalankan.

Namun kelemahannya adalah sistem ini sukar diterapkan pada karyawan yang menghasilkan *output* yang mengutamakan kualitas.

b. Penggajian berdasarkan prestasi

Penggajian berdasarkan prestasi (*performance-related pay, PRP*) tidak hanya mempertimbangkan hasil-hasil atau output tetapi juga perilaku aktual dari pekerjaan. Prestasi individu diukur berdasarkan sasaran-sasaran yang ditetapkan sebelumnya atau dibandingkan dengan berbagai tugas yang sudah tersusun pada

job description, tetapi untuk menggunakan sistem ini, diperlukan berbagai syarat agar sistem *reward* berdasarkan prestasi berjalan efektif antara lain:

1. Perlu diadakannya percobaan untuk menghubungkan prestasi individu dengan sasaran organisasi.
2. Susunan gaji harus cukup lebar untuk mengakomodasi perbedaan yang signifikan dalam gaji pokok karyawan.
3. Pengukuran prestasi harus handal dan valid, dan harus menghubungkan proses penilaian dengan gaji.
4. Penilai harus ahli dalam menetapkan standar prestasi dan alat melaksanakan penilaian.
5. Budaya organisasi harus mendukung.
6. Paket gaji yang diberikan harus kompetitif dan terbuka.

Beberapa keunggulan menggunakan sistem ini antara lain:

1. Insentif dihubungkan dengan target atau sasaran yang ada.
2. Bila prestasi karyawan dapat diukur dan adanya sistem *reward* yang berjalan baik, maka prestasi akan cukup memotivasi usaha, dan uang akan dapat dihemat jika organisasi menargetkan *reward* bagi mereka yang berprestasi.
3. Gaji terkait erat dengan usaha produktif, dan prestasi yang buruk tidak mendapat tempat didalam organisasi.
4. Karyawan menerima umpan balik yang bermanfaat atas prestasinya.

Namun sistem ini juga mempunyai kelemahan, berupa kelemahannya antara lain:

1. *Reward individual* yang berpusat pada diri sendiri dapat merusak kerja sama dan kerja tim.
2. Pekerja yang prestasinya buruk seolah-olah mendapat hukuman. Hal ini tidak menguntungkan karena seharusnya organisasi melakukan upaya untuk memotivasi kelompok ini agar mengembangkan prestasi mereka.
3. Adanya kecurigaan yang diakibatkan oleh penilaian yang dilakukan secara tertutup, atau penilai tidak kompeten, tidak objektif, dll.
4. Pertumbuhan pengendalian manajerial atas bawahan diutamakan, dengan maksud mengisolasi individu, hal ini dapat mempengaruhi kerja tim.

c. Penggajian berdasarkan keterampilan

Reward berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) memberikan tekanan kepada input meliputi keterampilan, keahlian dan kompetensi yang diinjeksikan karyawan di dalam pekerjaan. Sebelum sistem ini dijalankan, perlu dilakukan perencanaan yang baik, jumlah konsultasi terbuka dan partisipasi karyawan, seperti pelatihan yang ditujukan pada akuisisi keterampilan teknis dan keterampilan tim kerja.

Nilai yang harus dicatat dalam kaitannya dengan gaji berdasarkan keterampilan adalah bahwa manajemen yang baik terletak dalam pemanfaatan reward untuk mendukung dan mendorong perubahan perilaku yang diperlukan untuk mengimplementasikan perubahan kontemporer dalam desain dan fungsi organisasi.

Reward berdasarkan keterampilan, sebenarnya dalam kondisi tertentu dapat meningkatkan kinerja karyawan, disamping juga dapat membuat karyawan frustrasi. Bagi karyawan yang memang memiliki keterampilan yang dapat diandalkan, maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan dapat meningkatkan kinerja, sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki keterampilan dan tidak mempunyai kemampuan untuk meningkatkan keterampilannya, maka sistem pemberian kompensasi ini dapat mengakibatkan karyawan tersebut frustrasi.

5.5 PENGERTIAN *PUNISHMENT*

Kata *punishment* berasal dari bahasa Inggris yang berarti hukuman, sanksi atau siksaan (Echols dan Shadily, 2005: 456). Sedangkan menurut M. Ngalim Purwanto (2006: 186), *punishment* adalah penderitaan yang diberikan atau ditimbulkan dengan sengaja oleh seseorang sesudah terjadi suatu pelanggaran, kejahatan atau kesalahan.

Sedangkan pengertian *punishment* atau hukuman yang telah dikemukakan oleh para ahli adalah antara lain oleh A.D. Indra Kusuma, *punishment* adalah tindakan yang dijatuhkan kepada seseorang secara sadar dan sengaja sehingga menimbulkan nestapa, dan dengan adanya nestapa itu orang yang bersangkutan akan menjadi sadar akan perbuatannya dan berjanji di dalam hatinya untuk tidak mengulangnya. Menghukum adalah memberikan atau mengadakan nestapa/penderitaan dengan sengaja kepada seseorang yang berada dibawah pengawasan kita dengan maksud supaya penderitaan itu betul-betul dirasakannya untuk menuju kearah perbaikan. Dalam bahasa Arab, *punishment* atau sanksi atau hukuman diistilahkan dengan "*iqab, jaza'* dan *uqubah*". *Iqab* ini dilakukan sebagai usaha preventif dan refresif yang tidak menyenangkan bagi orang yang berbuat kesalahan. *Iqab* yang dimaksud bukan hanya hukuman fisik belaka, tapi juga hukuman yang bersifat psikis yang bertujuan untuk menghentikannya dari kesalahan dan kejahatannya.

Punishment merupakan ancaman hukuman yang bertujuan untuk memperbaiki karyawan pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar" (Mangkunegara, 2000: 130). Pada dasarnya tujuan pemberian *punishment* adalah supaya pegawai yang melanggar merasa jera dan tidak akan mengulangi lagi. Dari beberapa pendapat diatas, *punishment* adalah suatu perbuatan

yang kurang menyenangkan yang berupa hukuman atau sanksi yang diberikan kepada pegawai secara sadar ketika terjadi pelanggaran agar tidak mengulangi.

Jika *reward* merupakan bentuk yang positif, maka *punishment* adalah sebagai bentuk yang negatif, tetapi jika diberikan secara tepat dan bijak bisa menjadi alat perangsang pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Tujuan dari metode ini adalah menimbulkan rasa tidak senang pada seseorang supaya mereka jangan membuat sesuatu yang jahat, jadi hukuman yang dilakukan adalah untuk memperbaiki dan mendidik ke arah yang lebih baik.

Dari beberapa definisi yang telah dipaparkan di atas dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* adalah pemberian hadiah dan hukuman terhadap karyawan dalam rangka memberikan motivasi agar lebih baik dalam melaksanakan tugas yang diemban. *Reward* diberikan dengan harapan ada peningkatan motivasi terhadap prestasi dan kebaikan yang ditampilkannya, sehingga yang diberikan *reward* selalu berusaha untuk meningkatkan kemauan untuk tampil gemilang dengan prestasi yang diharapkan. *Punishment* diberikan dengan tujuan ada kesadaran untuk menghentikan perilaku yang diperbuat, dan menumbuhkan kesadaran bahwa perbuatan itu tidak mendatangkan kebaikan dan kesenangan sejati.

Reward dan *punishment* salah satu jenis penghargaan dan hukuman yang dikaitkan dengan prestasi kerja dan digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Apabila *reward* dan *punishment* yang diberikan tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi, maka karyawan akan merasakan adanya ketidakadilan. Dengan adanya ketidakadilan tersebut, maka akan mengakibatkan ketidakpuasan yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku kerja yang mengakibatkan tidak tercapainya target yang ditentukan. Karena fungsi utama *reward* dan *punishment* adalah guna memberikan tanggung jawab dan dorongan kerja atau motivasi kepada karyawan. *Reward* dan *punishment* menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sistem *reward* dan *punishment* yang efektif dapat mengukur usaha kerja karyawan dan penghargaan yang distribusikan secara adil.

5.5.1 Bentuk-Bentuk *Punishment*

Menurut Purwanto (2006: 189) Secara garis besar, *punishment* dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *Punishment Preventif*

Punishment yang dilakukan dengan maksud agar tidak atau jangan terjadi pelanggaran. *Punishment* ini bermaksud untuk mencegah jangan sampai terjadi pelanggaran sehingga hal itu dilakukannya sebelum pelanggaran. Dengan demikian,

punishment preventif adalah hukuman yang bersifat pencegahan. Tujuan dari hukuman preventif ini adalah untuk menjaga agar hal-hal yang dapat menghambat atau mengganggu kelancaran dari proses pekerjaan bisa dihindari.

2. *Punishment represif*

Punishment yang dilakukan karena adanya pelanggaran, oleh adanya dosa yang telah diperbuat. Jadi, *punishment* ini dilakukan setelah terjadi pelanggaran atau kesalahan. *Punishment represif* diadakan bila terjadi sesuatu perbuatan yang dianggap bertentangan dengan peraturan-peraturan atau sesuatu perbuatan yang dianggap melanggar peraturan.

Menurut Rivai dalam Koencoro (2013: 4) jenis-jenis *punishment* dapat diuraikan seperti berikut:

1. Hukuman ringan, dengan jenis: teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan, teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis.
2. Hukuman sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji yang sebelumnya telah direncanakan. sebagaimana karyawan lainnya, penurunan gaji yang besarnya disesuaikan dengan peraturan perusahaan dan penundaan kenaikan pangkat atau promosi.
3. Hukuman berat, dengan jenis: Penurunan pangkat atau demosi. pembebasan dari jabatan, pemberhentian kerja atas permintaan karyawan yang bersangkutan dan pemutusan hubungan kerja sebagai karyawan di perusahaan.

5.5.2 Fungsi *Punishment*

Menurut Soerjono Soekanto (1999), *punishment* dalam sebuah organisasi pun tidak kalah penting karena akan ada keteraturan dalam membentuk sebuah organisasi dengan disiplin yang kuat dan tanggung jawab yang tinggi untuk menciptakan kepribadian yang baik pula pada setiap anggota organisasi tersebut adalah fungsi *punishment*. Ada tiga fungsi penting dari *punishment* yang berperan besar bagi pembentukan tingkah laku yang diharapkan:

1. Membatasi perilaku.
Punishment menghalangi terjadinya pengulangan tingkah laku yang tidak diharapkan .
2. Bersifat mendidik.
3. Memperkuat motivasi untuk menghindarkan diri dari tingkah laku yang tidak diharapkan.

5.5.3 Membuat Sistem *Punishment* yang Tepat

Banyak manajer atau atasan memiliki dilema dalam menetapkan hukuman kepada karyawan. Apabila karyawan tidak dihukum sepantasnya atau secara tepat, maka hal ini akan memicu rasa tidak adil bagi beberapa karyawan dikarenakan konsep yang tidak sesuai tidak dilakukan. Proses penetapan terhadap hukuman yang berlebihan itu sendiri dapat menyebabkan efek jera yang dapat menyebabkan karyawan yang bersangkutan menjadi tidak dapat mengoptimalkan performa kerjanya. Lalu bagaimana menetapkan dan melakukan proses penanganan terhadap sistem *punishment* yang tepat bagi karyawan dalam perusahaan.

(1) Proses penjelasan terhadap kesalahan karyawan

Proses *punishment* adalah memberikan penjelasan yang kuat mengenai aspek kesalahan yang dimiliki oleh karyawan oleh perusahaan yang dimaksud. Penjelasan ini melalui beberapa tahapan, dimulai dari proses penuguran secara sederhana, dimana kesalahan terhadap pekerjaan diberitahukan untuk kemudian dilakukan proses penanganan dan informasi terhadap status ketidaksiesuaian pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut.

(2) Proses pemberian sanksi

Banyak jenis sanksi yang dapat diberikan oleh karyawan. Ada beberapa perusahaan yang memberikan sanksi dalam bentuk penetapan denda karena kesalahan karyawan. Contoh kasus adalah dengan memotong gaji karyawan yang menghilangkan material atau membuat *reject* terhadap suatu kegiatan proses, dimana pemotongan gaji ini tidak mengikat pada status pemotongan gaji pokok melainkan hanya pada insentif yang ditetapkan oleh perusahaan. Ada yang memberikan sanksi berupa administratif dimana individu yang bersangkutan diminta dalam jangka waktu tertentu berada dalam sistem pengawasan khusus dan diminta untuk tidak lagi mengulangi kesalahan yang sama dalam jangka waktu tertentu.

3) Proses coaching dan counseling

Kegiatan coaching dan counselling ini memberikan informasi terhadap karyawan yang bersangkutan untuk melakukan proses perubahan pola berpikir/mindset sehingga melihat dari arah lain untuk dapat memposisikan bagaimana melakukan proses pengerjaan dari jenis pekerjaannya secara tepat.

Banyak hal yang dapat dikembangkan dari proses pengawasan terhadap karyawan, namun secara khusus sebaiknya dipahami bahwa proses pemberian *punishment* bukanlah sanksi yang menurunkan aspek performa karyawan melainkan untuk meningkatkan prestasi dari karyawan yang bersangkutan.

5.6 HUBUNGAN REWARD DAN PUNISHMENT TERHADAP KINERJA

Metode *reward dan punishment* merupakan suatu bentuk teori penguatan positif yang bersumber dari teori behavioristik. Menurut teori behavioristik belajar stimulus dan respon (Budiningsih, 2005: 20). Dengan kata lain, belajar merupakan bentuk perubahan yang dialami pegawai dalam hal kemampuannya untuk bertingkah laku dengan cara yang baru sebagai hasil interaksi antara stimulus dan respon. *Reward dan punishment* merupakan dua bentuk metode dalam merangsang seseorang untuk melakukan kebaikan dan meningkatkan prestasinya. Dengan kata lain, pegawai yang memiliki prestasi tinggi akan diberikan hukuman (*punishment*) yang adil dan manusiawi.

Reward dan punishment juga memberikan motivasi dari luar untuk berkarya. Hal demikian terkenal dengan perumpamaan populer seekor keledai, wortel dan tongkat (*carrot and stick*). Keledai yang keras kepala akan bergerak ke arah yang tepat apabila ada wortel didepannya dan tongkat dibelakangnya. Keledai akan bergerak ke arah wortel karena ia menginginkan hukuman atau rasa sakit (Snicket, 2008: 108). Dengan kata lain, keledai bisa berkarya karena takut akan tongkat pemukul sebagai *punishment* dan mengharapkan wortel sebagai *reward* yang diletakkan didepan hidungnya. Tetapi, manusia bukan keledai dan motivasi ada batasnya. Hanya seorang yang mencintai pekerjaannya dapat bekerja secara maksimal. Mencintai pekerjaan dapat tumbuh dari dalam diri bukan dari luar. Untuk memberikan *reward*, misalnya kenaikan gaji, tunjangan dan promosi atau sistem *punishment*, misalnya pemutusan kerja, penundaan promosi dan teguran.

Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung system berdasarkan kinerja atau disebut juga pembayaran berorientasi hasil. Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan sistem *reward*, insentif dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge, skill* dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi (Mahmudi, 2005: 16). Dengan kata lain, sistem *reward dan punishment* dapat digunakan sebagai motivasi bagi pegawai dalam mengukur tinggkat kinerjanya. Pemberian *reward dan punishment* tidak dapat dilakukan tanpa alasan yang rasional. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki mekanisme *reward dan punishment* yang jelas. Secara garis besar mekanisme atau proses *reward dan punishment* melibatkan beberapa variabel, yaitu: Motivasi, Kinerja, Kepuasan dan *Reward dan punishment*.

5.6.1 Mekanisme Reward dan Punishment

Prestasi kerja pegawai merupakan kombinasi dari motivasi dengan kemampuan, keterampilan dan pengalaman. Kemudian hasil tersebut dinilai dengan kinerjanya untuk mengetahui berhasil tidaknya pegawai mencapai target kinerja dan tujuan yang

ditetapkan. Hasil dari penelitian kinerja ini akan menjadi dasar untuk pemberian *reward* dan *punishment*. Sistem *reward* dan *punishment* yang ditetapkan organisasi akan mempengaruhi kepuasan kerja. Sistem *reward* dan *punishment* yang adil akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Sebaliknya, sistem *reward* dan *punishment* yang tidak adil akan menurunkan kepuasan pegawai. Umpan balik dari tingkat kepuasan pegawai tersebut akan berdampak pada motivasi kerja pegawai bersangkutan.

Tujuan yang harus dicapai dalam pemberian *reward* adalah untuk lebih mengembangkan motivasi yang bersifat intrinsik dan ekstrinsik, dalam artian bahwa pegawai melakukan sesuatu perbuatan, maka perbuatan itu timbul dari kesadaran pegawai tersebut serta dengan *reward* itu juga, diharapkan dapat membangun suatu hubungan yang positif antara pimpinan dengan pegawainya. Pada dasarnya ada dua tipe *reward* yaitu *social reward* dan *psychic reward*. Yang termasuk dalam *social reward* adalah pujian dan pengakuan dari dalam dan luar organisasi. Sedangkan *psychic reward* datang dari *self esteem* (berkaitan dengan harga diri), *self satisfaction* (kepuasan diri) dan kebanggaan atas hasil yang dicapai. *Social reward* merupakan *extrinsic reward* yang diperoleh dari lingkungannya, seperti finansial, material dan piagam penghargaan. Sedangkan *psychic reward* adalah *intrinsic reward* yang datang dari dalam diri seseorang, seperti pujian, sanjungan dan ucapan selamat yang dirasakan pegawai sebagai bentuk pengakuan terhadap dirinya dan mendatangkan kepuasan bagi diri sendiri (Mahsun, 2006: 112).

Sukses atau tidaknya perusahaan dapat dilihat melalui kinerja para karyawannya. Apabila kinerja para karyawan baik maka akan berdampak pada profit perusahaan. Untuk mencapai kinerja yang optimal dibutuhkan suatu motivasi dalam diri karyawan. Sifat manusia dalam sebuah organisasi diasumsikan dengan asumsi teori X dan teori Y seperti yang dikemukakan oleh Gregor. MC (1988) dalam (Hasibuan, 2003:123). Asumsi teori X berisi tentang sifat-sifat negatif individu misalnya tidak suka bekerja, tidak ambisius, tidak kreatif dan malas, sedangkan asumsi teori Y berisi tentang sifat-sifat positif individu misalnya semangat bekerja, memiliki ambisi kearah lebih baik, kreatif dan rajin. Usaha meminimalkan asumsi teori X tersebut dengan melakukan arahan, paksaan, *punishment* dan membuat aturan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pada dasarnya, baik *reward* maupun *punishment* sama-sama dibutuhkan untuk merangsang karyawan agar meningkatkan kualitas kerjanya. Kedua system tersebut digunakan sebagai bentuk reaksi pimpinan terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh karyawannya. Meskipun sekilas fungsi keduanya berlawanan tetapi pada dasarnya sama-sama bertujuan agar seseorang menjadi lebih baik, lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan.

Reward dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih bekerja maksimal. Sedangkan *punishment*

dimunculkan bagi seorang karyawan yang melakukan kesalahan dan pelanggaran agar termotivasi untuk menghentikan perilaku menyimpang dan mengarahkan pada perilaku positif. Berdasarkan pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa *reward* dan *punishment* digunakan untuk memotivasi karyawan supaya kinerja dapat berjalan secara maksimal. Oleh sebab itu diharapkan pemimpin dapat berusaha untuk mengelola sistem *reward* dan *punishment* dengan baik.

Pada penelitian mengenai pengaruh *reward* dan *punishment* yang juga menjadi acuan dalam penelitian ini adalah Silfia Febrianti, Mochammad Al Musadieg dan Arik Prasetya (2014) dengan judul “pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja (studi pada karyawan PT. Panin Bank Tbk, area mikro Jombang)”. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel *reward* dan *punishment* secara parsial terhadap motivasi kerja serta pengaruh *reward* dan *punishment*, motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif dan sampel sebanyak 47 karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang. Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner dan dokumentasi. Analisis daya yang digunakan adalah analisis statistik deskripsi dan analisis jalur. Hasil analisis deskripsi menggambarkan bahwa *reward* dan *punishment*, motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial *reward* berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan secara parsial *punishment* berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. secara parsial *reward* dan *punishment* dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Seruni Sekar Kinasih (2004) dengan judul “aplikasi *reward* dan *punishment system* untuk efektifitas pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia BUMN PT “X” di Surabaya”. Perbedaan dalam penelitian ini adalah menggunakan pengelolaan (Y1) dan pengembangan (Y2) sumber daya manusia sebagai variabel dependennya. Sedangkan kesamaan dalam penelitian ini adalah dari sisi variabel independennya, yaitu: *reward* (X1) dan *punishment* (X2). Sampel yang digunakan adalah 21 responden dan penelitian ini menggunakan metode deskriptis analisis. Hasil analisis deskriptif menggambarkan *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Galih Dwi Koencoro, Muhammad Al Musadieg dan Heru Susilo dengan judul “pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap kinerja (survei pada karyawan PT. INKA persero Madiun). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menggambarkan variabel *Reward* Karyawan, variabel *Punishment* Karyawan, dan variabel kinerja karyawan, Penelitian ini menggunakan metode *explanatory research* dengan pendekatan kuantitatif karena dilatar belakangi oleh tujuan awal penelitian yaitu menjelaskan mengenai pengaruh variabel-variabel yang hendak diteliti dan kemudian menguji hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya.

Variabel penelitian tersebut adalah variabel *Reward* Karyawan (X1), variable *Punishment* Karyawan (X2) sebagai variabel yang mempengaruhi dan variable kinerja karyawan (Y) sebagai variabel yang dipengaruhi. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah menyebar kuesioner dan mencatat dokumen-dokumen. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda yang diolah menggunakan komputer dengan program *SPSS*. Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah variabel *Reward* Karyawan (X1), variable *Punishment* Karyawan (X2) memiliki pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

5.6.2 Hubungan Antar Karyawan dan Perusahaan

Sebuah perusahaan dalam perjalanan bisnisnya akan sering menghadapi tekanan. Berbagai tekanan yang datang bukan hanya berasal dari eksternal perusahaan, tidak jarang tekanan malah justru banyak ditimbulkan oleh faktor internal perusahaan. Sebenarnya, tekanan yang datang baik dari internal maupun eksternal, tidak selalu menghambat perusahaan untuk maju dan berkembang. Seringkali faktor tadi justru memberi kesempatan kepada perusahaan untuk menjadi lebih besar. Anda ingat perumpamaan “Makin besar ombak yang dihadapi pelaut, maka akan ulung si pelaut tersebut”. Sekarang adalah tinggal bagaimana perusahaan menyikapi tekanan sebagai sebuah sarana untuk terus menerus mengkoreksi diri dan memperbaiki segala sesuatu secara berkesinambungan.

Tekanan dari internal ataupun eksternal perusahaan sebenarnya dapat dihadapi bila perusahaan sebisa mungkin selalu menciptakan dan menjaga hubungan baik melalui komunikasi “bebas hambatan” dengan kedua belah pihak tadi. Kita fokuskan pada bagaimana menciptakan dan menjaga hubungan baik antara perusahaan, dengan para karyawannya.

Karyawan merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan. Sekalipun tidak mempunyai pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan, karyawan adalah aset yang paling banyak kuantitasnya dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengetahui dan memahami benar apa yang menjadi hak-hak karyawan. Selain komunikasi yang lancar antara perusahaan dengan karyawan, perhatian yang diberikan perusahaan kepada hak-hak karyawan, dapat menjaga hubungan baik perusahaan dengan karyawan. Kelompok karyawan yang mendapat perhatian yang baik, besar kemungkinan dapat membantu perusahaan mengatasi hal-hal yang tidak terduga, seperti kebakaran, pencurian, banjir, kerusakan mesin, dll.

Sebaliknya karyawan yang merasa tidak diperhatikan atau merasa tidak mendapat simpati dari perusahaan akan dapat merugikan perusahaan. Kedudukan struktural yang lemah, biasanya membuat para karyawan membentuk sebuah kelompok/paguyuban informal yang fungsinya adalah membela kepentingan para karyawan. Kelompok inilah

yang umumnya menjadi penggerak karyawan dalam melakukan gerakan protes atau demonstrasi. Karyawan yang bersatu dan merasa hak-hak mereka tidak mendapat perhatian dari Top Management biasanya akan menjadi sangat sensitif. Para karyawan yang tidak puas terhadap keputusan/kebijakan perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan, misalnya pemogokan masal.

Karyawan yang tidak mendapat simpati dari perusahaan dan melakukan protes, biasanya mendapat simpati besar dari masyarakat. Hal ini dapat memperburuk citra perusahaan yang berakhir pada hilangnya kepercayaan masyarakat (atau lebih tepatnya konsumen) kepada perusahaan. Bila krisis kepercayaan sudah terjadi, maka sudah dapat dipastikan bahwa perusahaan sedang mengalami kemunduran. Perhatian masyarakat dan kebijakan pemerintah untuk industri sangat berpengaruh terhadap pembuatan kebijakan atau peraturan dalam perusahaan, khususnya dalam hal tenaga kerja. Masalah ketenagakerjaan selalu menjadi masalah utama yang harus cepat ditangani oleh para pemilik perusahaan dan Top Management.

Semua lapisan masyarakat baik pengusaha, karyawan, masyarakat umum, maupun pemerintah sangat mendambakan hubungan industrial yang baik. Hanya dengan hubungan industri yang baik maka akan tercipta kondisi yang kondusif bagi pembangunan industri yang kuat dan sekaligus perekonomian nasional yang handal. Hubungan industri yang baik adalah hubungan yang menggambarkan *partnership* dan introspeksi, *partner in production*, *partner in profit*, dan *partner in responsibility*.

Sebagai perusahaan yang baik, dalam menentukan kebijakan/aturan hendaknya hak-hak karyawan diikutsertakan sebagai bahan pertimbangan, misalnya UMR, masalah kesehatan dan keamanan kerja, jaminan kemerdekaan bagi karyawan untuk berserikat, jaminan perusahaan bahwa mereka tidak akan melakukan diskriminasi dalam hal ras, agama, suku, jenis kelamin, dll, jaminan bahwa perusahaan tidak akan melakukan tindak kekerasan baik fisik maupun mental dalam kegiatan bekerja, jam kerja yang sesuai, kompensasi, dan sebagainya. Bila perusahaan telah dapat melindungi dan memenuhi hak-hak karyawannya, sudah tentu loyalitas karyawan akan meningkat sehingga diharapkan kinerja karyawan juga meningkat. Namun toh kepercayaan karyawan saja belum cukup untuk meningkatkan citra positif perusahaan. Perusahaan tetap memerlukan kepercayaan dari pihak luar seperti masyarakat, pemerintah, pers, dll, dan biasanya pihak luar perlu bukti nyata bahwa perusahaan telah menjalankan kewajibannya. Untuk itu perusahaan memerlukan sebuah sistem manajemen yang dapat membantu perusahaan melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan yang baik dan memperhatikan hak-hak karyawan sebagaimana mestinya sekaligus membuktikannya kepada pihak luar.

Sistem manajemen yang dibutuhkan adalah yang mampu: Membangun, mengelola, dan melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah atau yang terkait mengenai berbagai masalah yang memiliki pengaruh besar dalam hubungan industrial. Membuktikan

bahwa prosedur, aturan, atau kebijakan yang perusahaan buat telah sesuai dengan sistem manajemen tersebut. Dengan kata lain sistem ini dapat dijadikan sebagai alat untuk mengaudit prosedur yang telah dibuat oleh perusahaan berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan. Salah satu alternatif sistem manajemen tentang hubungan ketenagakerjaan tersebut adalah SA 8000, yang mulai banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan di Indonesia. (IS)

Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan

kesehatan ialah keadaan umum dari kesejahteraan fisik, mental dan emosional. keselamatan adalah kondisi dimana kesejahteraan fisik orang-orang dilindungi. keamanan adalah perlindungan untuk karyawan dan fasilitas organisasi.

Ergonomi

ergonomi adalah studi dan rancangan lingkungan kerja untuk menghadapi tuntutan psikologis dan tuntutan fisik atas para individu. selama beberapa tahun, muncul persoalan mengenai banyaknya luka-luka yang berhubungan dengan kerja yang disebabkan oleh stress repetitif, gerakan repetitif, penyakit trauma kumulatif, *carpal tunnel syndrome*, dan luka-luka lain di tempat kerja.

Penyakit trauma kumulatif terjadi ketika para pekerja menggunakan otot yang sama secara repetitif untuk melakukan tugas, yang menyebabkan luka otot dan rangka.

Manajemen Keselamatan

manajemen keselamatan yang efektif membutuhkan sebuah komitmen organisasional pada kondisi bekerja yang aman, tetapi yang lebih penting, program keselamatan yang dirancang dan dikelola dengan baik dapat memberikan keuntungan yaitu mengurangi kecelakaan dan biaya-biaya terkait, seperti kompensasi para pekerja dan denda.

Komitmen dan Budaya Keselamatan Organisasional

Inti dari manajemen keselamatan adalah komitmen organisasional pada usaha keselamatan yang komprehensif. usaha ini harus dikoordinasi oleh manajemen tingkat atas untuk memasukkan semua anggota organisasi dan juga harus tercermin dari tindakan-tindakan manajerial.

1. Pendekatan Unitaris (*Unitary Approach*)
 - a. Memandang hubungan pekerja-pengusaha secara esensial sebagai suatu harmoni, dengan asumsi bahwa setiap organisasi merupakan suatu entitas yang terintegrasi berdasarkan tujuan bersama dan berbagai kepentingan.

- b. Tidak terdapat konflik fundamental antara pekerja-pengusaha, konflik terjadi secara temporer: karena *troublemakers*, rendahnya kinerja manajemen, rendahnya intensitas komunikasi
2. Pendekatan Pluralis (*Pluralist Approach*)
 - a. Memandang bahwa konflik sifatnya *inherent* pada interaksi pekerja-pengusaha, namun dapat dikelola sehingga tidak mengganggu organisasi dan umumnya disebabkan oleh peraturan atau ketentuan
 - b. Kelompok dan kepentingan di dalam organisasi merupakan faktor pemicu kompetisi antara satu dengan lainnya untuk saling mencapai tujuan masing-masing
 3. Pendekatan Radikal (*Radical Approach*)
 - a. Memandang bahwa hubungan industrial sebagai konflik struktural yang sifatnya abadi antara pekerja dan pengusaha.
 - b. Konflik yang terjadi cenderung mengarah pada perbedaan pemikiran antara fungsi pekerja sebagai pihak yang memberikan tenaganya dan pengusaha sebagai pemilik modal yang mampu memberikan kompensasi atas tenaga tersebut.

Hubungan antar karyawan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi suatu perusahaan, karena sangat memungkinkan adanya konflik diantara karyawan akan mempengaruhi kualitas kerja yang secara langsung bisa merugikan perusahaan. Karena itu sangat penting untuk bisa menjaga keharmonisan dalam suatu organisasi.

Ada beberapa cara untuk membangun hubungan yang harmonis dalam perusahaan, antara lain:

1. Saling Menghargai dan Menghormati
Perusahaan yang menumbuhkan sikap saling menghargai dan menghormati tentunya akan membuat hubungan dalam perusahaan itu menjadi baik. Semua orang ingin dihargai, termasuk kita sendiri. Sikap saling menghargai dan menghormati ini bisa tercermin dari mudahnya karyawan dalam memberikan aspirasinya, selain itu perlu saling menghargai dan menghormati peran karyawan dan pimpinan dalam perusahaan.
2. Keterbukaan
Anda tidak perlu membuka yang menjadi rahasia dapur anda kepada karyawan, yang dimaksud keterbukaan disini adalah karyawan dapat mengetahui perkembangan perusahaan sehingga karyawan tidak merasa ada yang ditutup-tutupi oleh perusahaan. Dengan terbuka kepada karyawan, maka karyawan dapat merasa nyaman dan tentunya mereka akan berjuang sekuat tenaga untuk perusahaan.

3. Komunikasi yang Baik

Perusahaan yang sukses salah satu cirinya adalah dikenal oleh masyarakat umum, bagaimana caranya agar bisa dikenal? Tentunya perusahaan harus memiliki komunikasi yang baik dengan media massa. Komunikasi eksternal tersebut bisa juga diaplikasikan di dalam perusahaan. Perusahaan dapat memberikan informasi terbaru pada karyawan melalui media seperti mading/majalah dinding, majalah perusahaan bahkan dengan mengirimkan email kepada karyawan.

Jika karyawan mampu melakukan hal di atas, sudah pasti akan terjalin hubungan yang harmonis dalam perusahaan atau organisasi. Selain hubungan antar karyawan, hubungan perusahaan dengan karyawan juga harus baik, dalam hal ini perusahaan harus mampu menciptakan suasana yang nyaman bagi para pekerjanya.

Karyawan merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan. Sekalipun tidak mempunyai pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan, karyawan adalah aset yang terbanyak kuantitasnya dalam perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat mengetahui dan memahami benar apa yang menjadi hak-hak karyawan. Selain komunikasi yang lancar antara perusahaan dengan karyawan, perhatian yang diberikan perusahaan kepada hak-hak karyawan, dapat menjaga hubungan baik perusahaan dengan karyawan. Kelompok karyawan yang mendapat perhatian yang baik, besar kemungkinan dapat membantu perusahaan mengatasi hal-hal yang tidak terduga, seperti kebakaran, pencurian, kebanjiran, kerusakan mesin, dll.

Sebaliknya karyawan yang merasa tidak diperhatikan atau merasa tidak mendapat simpati dari perusahaan akan dapat merugikan perusahaan. Kedudukan struktural yang lemah, biasanya membuat para karyawan membentuk sebuah kelompok/paguyuban informal yang fungsinya adalah membela kepentingan para karyawan. Kelompok inilah yang umumnya menjadi penggerak karyawan dalam melakukan gerakan protes atau demonstrasi yang sejenisnya. Karyawan yang bersatu dan merasa hak-hak mereka tidak mendapat perhatian dari Top Management biasanya akan menjadi sangat sensitif. Para karyawan yang tidak puas terhadap keputusan/kebijakan perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan, misalnya pemogokan massal.

Karyawan yang tidak mendapat simpati dari perusahaan dan melakukan protes, biasanya mendapat simpati besar dari masyarakat. Hal ini dapat memperburuk citra perusahaan yang berakhir pada hilangnya kepercayaan masyarakat (atau lebih tepatnya konsumen) kepada perusahaan. Bila krisis kepercayaan sudah terjadi, maka sudah dapat dipastikan bahwa perusahaan sedang mengalami kemunduran.

Sebagai perusahaan yang baik, dalam menentukan kebijakan/aturan hendaknya hak-hak karyawan diikutsertakan sebagai bahan pertimbangan, misalnya Upah Minimum Regional (UMR), masalah kesehatan, keamanan kerja, jaminan kemerdekaan bagi

karyawan untuk berserikat, jaminan perusahaan bahwa mereka tidak akan melakukan diskriminasi dalam hal ras, agama, suku, jenis kelamin, dll, jaminan bahwa perusahaan tidak akan melakukan tindak kekerasan baik fisik maupun mental dalam kegiatan bekerja, jam kerja yang sesuai, serta kompensasi, dan sebagainya.

Bila perusahaan telah dapat melindungi dan memenuhi hak-hak karyawannya, sudah pasti loyalitas karyawan akan meningkat sehingga diharapkan kinerja karyawan juga meningkat. Tetapi kepercayaan karyawan saja belum cukup untuk meningkatkan citra positif perusahaan. Perusahaan tetap memerlukan kepercayaan dari pihak luar seperti masyarakat, pemerintah, pers, dll, dan biasanya pihak luar perlu bukti nyata bahwa perusahaan telah menjalankan kewajibannya. Untuk itu perusahaan memerlukan sebuah sistem manajemen yang dapat membantu perusahaan melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan yang baik dan memperhatikan hak-hak karyawan sebagaimana mestinya sekaligus membuktikan kepada pihak luar.

Sistem manajemen yang dibutuhkan adalah yang mampu membangun, mengelola, dan melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah atau yang terkait mengenai berbagai masalah yang memiliki pengaruh besar dalam hubungan industrial, membuktikan bahwa prosedur, aturan, atau kebijakan yang dibuat perusahaan telah sesuai dengan sistem manajemen tersebut. Dengan kata lain sistem ini dapat dijadikan sebagai alat untuk mengaudit prosedur yang telah dibuat oleh perusahaan berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan.

Salah satu alternatif sistem manajemen tentang hubungan ketenagakerjaan tersebut adalah SA 8000, yang mulai banyak diterapkan di perusahaan-perusahaan.

5.7 ETIKA KERJA

Etika kerja adalah norma-norma yang melandasi tata krama hubungan antara seorang karyawan kepada pimpinan, dan perusahaan serta dengan pihak lainnya. Pihak-pihak lain yang berhubungan antara lain:

- Antara karyawan dengan perusahaan
- Antara tugas, wewenang, dan jabatan
- Antara atasan dan bawahan
- Antar karyawan

Disini akan dijelaskan secara rinci pihak-pihak yang berhubungan tersebut:

1. Hubungan antara karyawan dengan perusahaan

- Seorang karyawan harus berusaha yang terbaik untuk kepentingan perusahaan, jelasnya bahwa setiap karyawan harus berbuat yang terbaik bagi perusahaan.

- Seorang karyawan harus berusaha meningkatkan kemampuannya untuk mencapai yang terbaik, yakni kontribusi karyawan tergantung dari kemampuan dan semangat untuk menghasilkan yang terbaik.
- Seorang karyawan harus bersikap *achievement oriented* yaitu pencapaian orientasi target dalam kerja.
- Seorang karyawan harus bertingkah laku yang baik dan menghindari hal-hal yang mencemarkan nama baik perusahaan.

2. Hubungan antara tugas, wewenang, dan jabatan

- Seorang karyawan harus mempunyai rasa tanggung jawab dalam menggunakan wewenang dan jabatan agar tidak merugikan perusahaan, rekan kerja, orang lain dan dirinya sendiri.
- Jangan menyalah gunakan wewenang demi kepentingan pribadi, atau mendahulukan serta memihak kelompok-kelompok tertentu.
- Jangan mengungkapkan data atau strategi perusahaan yang bersifat rahasia kepada pihak-pihak yang tidak berhak mengetahuinya yang dapat menyebabkan kelangsungan hidup perusahaan terancam.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

- Bawahan harus bersikap hormat pada atasannya, dengan kata lain penghormatan bawahan terhadap atasannya semata-mata atas pertimbangan wewenang, tanggung jawab dan wibawa.
- Garis tanggung jawab adalah dari bawah keatas, yakni bawahan bertanggung jawab kepada atasan dan atasan mempertanggung jawabkan bawahannya.
- Seorang karyawan jangan membohongi, menyembunyikan data atau dengan sengaja berusaha menyesatkan atasannya untuk hal-hal yang ada kaitannya dengan perusahaan. Atasan yang tidak mendapat informasi, atau mendapat informasi yang salah berakibat kesimpulan dan keputusan yang salah, serta pada akhirnya menyebabkan kerugian perusahaan.
- Atasan harus bersifat mendidik dan memberi pengarahan kepada bawahannya, sehingga mereka dapat meningkatkan kemampuan untuk bekerja dan sikap kerja, karena kemajuan anak buah merupakan tanggung jawab atasannya.
- Seorang atasan harus menjadi panutan bagi bawahannya, tingkah laku atasan harus mencerminkan nilai-nilai yang dianut oleh bawahannya.

4. Hubungan antar karyawan

- Saling menghargai dan membina semangat kerjasama yakni dengan saling menghargai karena persamaan harkat dan martabat dan membina kerjasama karena semua karyawan bekerja dalam team yaitu perusahaan.
- Menghindari tindakan ketidak harmonisan, pertentangan dan keresahan diantara karyawan.

5.8 PUBLIK INTERNAL DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

Yang termasuk *public internal* adalah khalayak/public yang menjadi bagian dari kegiatan usaha pada suatu organisasi atau instansi itu sendiri. Di dunia bisnis dalam buku PR, Publik Internal ini disesuaikan dengan bentuk daripada organisasi yang bersangkutan apakah organisasi tersebut berbentuk suatu perusahaan dagang, instansi pemerintah ataupun lembaga pendidikan. Jadi tergantung dari jenis, sifat atau karakter dari organisasinya. Jadi publik yang termasuk ke dalamnya pun menyesuaikan diri dengan bentuk dari organisasinya dan umumnya khalayak atau publik tersebut adalah yang menjadi bagian dari kegiatan usaha dari badan/instansi/perusahaan itu sendiri.

5.8.1 Publik Internal dan Bentuk Hubungan Internal Perusahaan

1. Publik Internal dari perusahaan
2. Publik Pegawai (employee public)
3. Publik Manajer (manager public)
4. Publik Pemegang Saham (stockholder public)
5. Publik Buruh (labour public)

Khusus untuk pemegang saham, dalam beberapa buku PR (*Public Relation*) umumnya termasuk ke dalam Public Internal, tetapi sesuai dengan perkembangan dimana banyak perusahaan yang Go Public, para pemegang saham ini dapat juga dimasukkan ke dalam Publik Eksternal.

5.8.2 Bentuk Hubungan dalam Perusahaan

Dengan adanya public internal dalam lingkup kegiatan *public relation* tersebut memberikan konsekuensi pada berbagai hubungan bagi masing-masing public internal. Sifat hubungannya disebut hubungan internal (Internal Relations).

Beberapa bentuk hubungan internal dalam perusahaan:

1. Employee Relations (hubungan dengan para pekerja/para karyawan).
Kegiatan public relations untuk memelihara hubungan, khususnya antara manajemen dengan para karyawannya. Hubungan ini dalam rangka kepengawainan secara formal. Employee public/public pegawai adalah salah satu internal public yang dijadikan salah satu sasaran dari kegiatan PR di dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka merupakan suatu potensi yang sangat berarti dalam organisasi, potensi mana yang dapat dikembangkan lebih baik dari sebelumnya. Seorang PRO haruslah berkomunikasi secara langsung dengan karyawan, ia harus senantiasa mengadakan kontak pribadi (personal contact), misalnya dengan

bercakap-cakap dengan mereka sehingga dapat mengetahui kesulitan, keinginan, harapan, dan perasaannya. Onong Uchyana Effendi menyatakan bahwa kegiatan untuk menciptakan hubungan baik dengan para pegawai dapat dilakukan melalui:

- a) Upah yang cukup
- b) Perlakuan yang adil
- c) Ketenengan kerja
- d) Perasaan diakui
- e) Penghargaan atas hasil kerja
- f) Penyaluran perasaan

Menurut Kustadi Suhandang, membina hubungan baik dengan para karyawan dapat dilakukan melalui kegiatan:

- a) Pemberian pengumuman-pengumuman
- b) Buku Pegangan Pegawai
- c) Personal Calls- Pertemuan Berkala
- d) Kotak Suara (kotak Saran)
- e) Hiburan dan Darmawisata
- f) Olah Raga
- g) Study Tour
- h) Training
- i) Hadiah-hadiah dan Penghargaan
- j) Klinik dan Rumah Obat
- k) Tempat-tempat Ibadah
- l) Tempat-tempat Pendidikan

2. Steckholder Relations (hubungan dengan para pemegang saham)

Kegiatan PR dalam rangka memelihara hubungan dengan para pemegang saham. Ini sangat penting sebab besar kecilnya modal menentukan besar kecilnya perusahaan, sehingga hubungan dengan stockholder ini tidak boleh dikesampingkan oleh pihak perusahaan. Usaha membina hubungan dengan stockholder tidak lain adalah untuk tujuan memajukan perusahaan.

Komunikasi dengan mereka dapat dilakukan misalnya dengan cara:

- a) Menyatakan selamat kepada pemegang saham yang baru. Komunikasi seperti ini akan menimbulkan kesan baik, di mana para pemegang saham merasa dihargai dan dihormati dan mereka akan menganggap perusahaan kita adalah perusahaan yang bonafid.
- b) Memberikan Laporan mengenai perkembangan perusahaan adalah merupakan kegiatan komunikasi yang berfungsi sebagai kegiatan yang harmonis, di mana ini juga menanamkan kepercayaan pemegang saham kepada perusahaan.

- c) Mengirimkan majalah organisasi yang merupakan medium yang baik untuk membina hubungan baik/harmonis dengan para pemegang saham, selain majalah intern juga tidak ada salahnya mereka dikirim majalah intern, sehingga mereka mengetahui atau dapat mengikuti perkembangan perusahaannya beserta segala kegiatannya.
 - d) Mengadakan pertemuan secara face to face adalah bentuk komunikasi yang lain untuk membina hubungan yang harmonis, meningkatkan pengertian bersama, dan meningkatkan kepercayaan. Ini dapat dilakukan dengan cara menyelenggarakan pertemuan antara pimpinan organisasi dengan para pemegang saham sehingga akan menambah eratnya hubungan, dapat juga diadakan pertemuan lengkap dengan seluruh karyawan, misalnya acara hala bihalal, peringatan ulang tahun perusahaan pertemuan yang membicarakan masalah pembagian keuntungan, penjualan saham baru, dan sebagainya.
3. Labour Relations (hubungan dengan pada buruh)
- Kegiatan public relations dalam rangka memelihara hubungan antara pimpinan dengan serikat buruh dalam perusahaan dan turut menyelesaikan masalah-masalah yang timbul antara keduanya, disinilah letak peranan public relations dimana ia harus mengadakan tindakan-tindakan preventif mencegah timbulnya kesulitan-kesulitan. Dengan demikian PR berarti turut juga melancarkan hubungan yang harmonis antara kedua belah pihak. Misalnya:
- a) Menyelesaikan kasus tentang ada rasa permusuhan terhadap pimpinan dan sebagainya.
 - b) Tuntutan kenaikan upah sampai terjadinya mogok kerja.
 - c) Kasus PHK, dll.
4. Manager Relations (hubungan dengan para manajer)
- Kegiatan *public relations* untuk memelihara hubungan baik dengan para manajer di lingkungan perusahaan. Manager adalah orang-orang yang dapat mengabdikan dirinya bagi kepentingan perusahaan melalui kemampuannya dalam mengelola perusahaan agar dapat menghasilkan keuntungan sesuai dengan tujuan perusahaan. Karena manajer merupakan orang-orang pilihan, maka baginya perlu dilakukan kegiatan khusus untuk diperlakukan sebagai orang yang dianggap penting. Dalam hal ini jika manager diperlakukan untuk dapat mampu membuat, menetapkan keputusan, sampai pada menyampaikan keputusan yang berkaitan dengan berbagai kebijakan manajemen di bidangnya bahkan mungkin di bidang umum. Ini berarti mereka mempunyai kontribusi terhadap berbagai kebijakan manajemen yang sangat menentukan maju mundurnya perusahaan. Untuk kondisi

ini mereka merupakan orang-orang yang dituntut untuk dapat memikul tanggung jawab besar bagi perusahaan. Untuk konsekuensi ini, maka dapat dilakukan berbagai kegiatan untuk melakukan hubungan baik dengan para manajer, misalnya:

- a) Memberlakukan adanya uang tunjangan jabatan
- b) Uang Resiko Jabatan
- c) Kegiatan *coffee morning* diantara para manajer dalam rangka membina hubungan dan bahkan memungkinkan adanya keluaran ide kebijakan bagi perusahaannya.
- d) Koordinasi kerja antar bagian
- e) Jika memungkinkan menyediakan alat transportasi bagi kepentingan dinas
- f) Rumah dinas, dsb.

5.9 MEMAHAMI KARAKTER PUBLIK INTERNAL

Peranan Public Relations (PR) dalam suatu perusahaan diwujudkan melalui kegiatan internal yang berhubungan dengan pengembangan perusahaan. Kegiatan tersebut sangat bermanfaat baik bagi perusahaan dan publik internal perusahaan. Kegiatan internal yang diadakan dapat memberikan dampak yang positif bagi karyawan, karena kegiatan tersebut bertujuan untuk meningkatkan motivasi karyawan dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap perusahaan.

Kegiatan internal perusahaan juga dilakukan untuk memberikan informasi bagi karyawan perusahaan sehingga tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat diketahui oleh karyawan sehingga memperjelas tugas-tugas yang harus dilakukan oleh karyawan. Contoh kegiatan internal yang dilakukan *public relation* dalam suatu perusahaan adalah *special event*, *family gathering* dan kegiatan lainnya adalah dengan menyediakan informasi melalui forum komunikasi rapat.

Kegiatan *special event* biasanya dilakukan bertepatan dengan peringatan hari nasional, peringatan hari ulang tahun, dan peluncuran produk. PR sangat berperan dalam peng gagasan ide dari *special event* yang diadakan. PR berupaya meningkatkan motivasi karyawan dengan melibatkannya dalam setiap acara yang diadakan oleh perusahaan, baik sebagai panitia maupun pengisi acara.

Kemudian kegiatan internal lainnya yang dilakukan PR adalah *family gathering*. Kegiatan ini diadakan sebagai upaya peningkatan motivasi kerja karyawan dan bentuk perhatian perusahaan terhadap karyawannya. *Family gathering* dilakukan sebagai bentuk penghargaan pada karyawan karena upaya yang telah mereka lakukan untuk meningkatkan keuntungan perusahaan. Kegiatan ini biasanya dilakukan dalam bentuk kunjungan ke tempat wisata maupun dengan mengadakan acara di lingkungan sekitar perusahaan.

Kegiatan *Internal Public Relations* merupakan kegiatan yang ditujukan untuk publik internal organisasi/perusahaan. Publik internal adalah keseluruhan elemen yang berpengaruh secara langsung dalam keberhasilan perusahaan, seperti karyawan, manajer, supervisor, pemegang saham, dewan direksi perusahaan dan sebagainya.

Melalui kegiatan *Internal Public Relations* diharapkan dapat memenuhi kebutuhan dan kepentingan publik internal dari organisasi/perusahaan. Dengan hubungan yang harmonis antara pihak-pihak yang terkait dalam perusahaan maka akan tercipta iklim kerja yang baik. Dengan begitu kegiatan operasional perusahaan akan berjalan dengan lancar.

Kegiatan hubungan internal yang dilakukan oleh seorang *Public Relations Officers*, yaitu:

1. Hubungan dengan karyawan (*employee relations*)

Seorang PR harus mampu berkomunikasi dengan segala lapisan karyawan baik secara formal maupun informal untuk mengetahui kritik dan saran mereka sehingga bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan kebijakan dalam organisasi/perusahaan. Seorang PR harus mampu menjembatani komunikasi antara pimpinan dan karyawan. Karena dengan diadakan program *employee relations* diharapkan akan menimbulkan hasil yang positif yaitu karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh pimpinan perusahaan. Sehingga dapat menciptakan rasa memiliki (*sense of belonging*), motivasi, kreativitas dan ingin mencapai prestasi kerja semaksimal mungkin.

2. Hubungan dengan pemegang saham (*stockholder relations*)

Seorang PR juga harus mampu membina hubungan yang baik dengan pemegang saham, serta mampu mengkomunikasikan apa yang terjadi dalam organisasi/perusahaan. Karena sebagai penyandang dana, mereka harus selalu tahu perkembangan perusahaan secara transparan agar dapat meningkatkan kepercayaan mereka terhadap perusahaan. Dengan demikian akan menghilangkan kesalahpahaman dan kecurigaan terhadap perusahaan.

Contoh public internal PR dalam suatu perusahaan:

- Pimpinan: Memegang kendali agar perusahaan tetap kokoh
- Pemegang saham: Membantu pimpinan dalam mengendalikan perusahaan
- Karyawan: Secara tidak langsung dan langsung ikut serta mengendalikan perusahaan
- Peralatan perusahaan: Kalau tidak ada peralatan, perusahaan tdiak dapat memproduksi produk
- Produk: Merupakan bagian internal terpenting dalam suatu perusahaan.
- Gaji: Kalau gaji layak maka karyawan akan semakin giat untuk memproduksi produk.

5.10 KOMUNIKASI MULTIKULTURAL DALAM INTERNAL ORGANISASI

Budaya perusahaan sedang hangat dibicarakan oleh para pakar yang melakukan penelitian di beberapa perusahaan mengenai peranan dan penerapan budaya perusahaan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, pemacu prestasi perusahaan yang bersangkutan dalam kompetisi antar perusahaan. Public Relations sangat erat kaitannya dengan budaya perusahaan, karena Public Relations terdiri dari semua bentuk komunikasi yang terselenggara antara organisasi yang bersangkutan dengan siapa saja yang menjalin kontak dengannya. Fungsi Public Relations yaitu menciptakan hubungan baik dengan organisasi atau perusahaan baik internal maupun eksternal. Publik internal disini diartikan sebagai pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut dan publik eksternalnya yaitu pelanggan atau nasabah. Dengan hubungan tersebut diharapkan terciptanya saling pengertian dan kepercayaan serta menguntungkan bagi perusahaan dan publiknya.

Public Relations berarti suatu rangkaian kegiatan yang diorganisasikan sebagai suatu rangkaian kampanye atau program terpadu dan semua ini berlangsung secara berkesinambungan dan teratur. Setiap orang pada dasarnya selalu mengalami Public relations kecuali jika ia terisolasi dan tidak terjalin kontak dengan manusia yang lainnya. Seorang praktisi PR sering diminta pendapatnya tentang budaya perusahaan oleh pimpinan puncak. Tetapi dalam menyusun dan merumuskan bukanlah tugas PR seorang diri. Dengan bekal perumusan itu, praktisi PR dapat menyusun program komunikasi ke luar maupun ke dalam, misalnya merumuskan identitas perusahaan (logo), alat-alat komunikasi (media) dan sebagainya.

Usaha yang dilakukan Public Relations melalui budaya perusahaan dalam membina kinerja pegawai, diarahkan pada suatu pencapaian tujuan organisasi yang dilakukan dengan jalan memenuhi kebutuhan –kebutuhan di dalam perusahaan. Hal tersebut karena manusia selalu mempunyai kebutuhan dan pemenuhan terhadap tindakan individu dalam suatu perusahaan.

Membahas tentang masalah internal organisasi atau perusahaan, maka karyawan atau orang-orang yang menjadi subyek utama dalam menjalankan kegiatan internalnya. Secara esensial hubungan antara dua orang atau lebih dengan memiliki kepentingan bersama dapat disebut sebagai organisasi, dalam suatu perusahaan dapat dipastikan bahwa kepentingan bersama tertuang dalam visi serta misi dari perusahaan tersebut, tentu dalam perusahaan terdapat adanya sebuah multikultural yang terjadi dalam internal perusahaan tersebut.

Hubungan manusiawi dalam konteks dunia kerja perlu mendapatkan fokus yang utama, sebab merujuk pada setiap perbaikan dalam prestasi kerja yang jelas akan berpengaruh pada produktivitas. Secara tidak langsung kita berbicara tentang

mutu dari kehidupan kerja (*Quality of work life*), bagaimana lingkungan kerja dapat memenuhi kebutuhan karyawan serta mengadopsi nilai-nilai kerja karyawan sehingga dapat membentuk suatu kesatuan yang utuh dalam mencapai tujuan bersama serta bagaimana interaksi sosial yang terjadi pada internal organisasi dikala sebuah keadaan multikultural yang selalu ada dan terjadi disekitar.

Tidak dapat dipungkiri adanya suatu interaksi kebutuhan dalam suatu perusahaan antara kebutuhan dari perusahaan itu sendiri dengan kebutuhan karyawannya. Setiap karyawan memiliki kebutuhan pribadi yang secara tidak langsung masuk dalam kehidupan kerjanya (kebutuhan materi, sosial dan psikologis). Hal tersebut sangat mempengaruhi motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, dari sinilah dapat dipahami perilaku-perilaku manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Kebutuhan untuk berkomunikasi dengan harmonis, untuk menyelaraskan ide memerlukan *word-of-mouth (WOM) communications, individuals sharing information with other individuals*, seperti yang dijelaskan oleh Hawkins, dkk (1998:238) bahwa kekuatan yang besar dan mampu berperan penting dalam pengambilan keputusan dan kesuksesan menjalankan usaha dengan menekankan kedekatan personal dan pemahaman karakter budaya secara individu.

Tempat kerja adalah sebuah organisasi dimana terjadi pertemuan budaya. Relasi kerja ditandai dengan bertemunya individu yang berbeda bangsa (budaya) dalam kelompok kerja untuk mencapai target bersama. Tantangan ini tidak mudah. Bekerjasama dengan orang yang berbeda budaya bukan hal yang gampang, bahkan juga bagi orang Indonesia yang sebetulnya memiliki akar multikultural. Kondisi ini menuntut kemampuan 3C atau *Cross-cultural competence* atau *Intercultural competence*, yaitu segenap kemampuan yang menyebabkan individu dapat beradaptasi secara efektif dalam lingkungan interkultural. Hal ini karena banyak bentuk budaya yang sifatnya 'tersembunyi'. Seseorang yang *Interculturally Competence* dapat menangkap dan memahami budaya lain, dapat berkomunikasi dan berinteraksi dengan budaya lain karena ia bisa memahami konsep spesifik bagaimana individu dalam budaya lain itu berfikir, merasakan, dan memilih tindakan yang diambilnya. Dalam dunia yang semakin global saat ini, kita perlu meningkatkan kecerdasan kultural atau *cultural intelligence* yang kita miliki dan menjadi individu yang *interculturally competent*, tentu akan sangat bermanfaat apabila dapat berguna dilingkungan sekitar kita baik dalam lingkup eksternal ataupun internal perusahaan.

5.10.1 Budaya Perusahaan dalam Komunikasi Internal

Budaya perusahaan merupakan perpaduan antara kepercayaan, harapan, dan nilai yang ditampilkan oleh para anggotanya, dan ditularkan dari satu generasi karyawan kepada karyawan lainnya secara berkesinambungan. Artinya dari definisi budaya korporat

tersebut diatas secara jelas mengandung sifat-sifat hal yang positif dan terpuji sikap tindak serta perilaku sebagaimana dikehendaki oleh para anggota organisasi dari sekaligus merupakan “identitas” (*trademark*) bagi perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan penjelasan diatas, budaya organisasi mempunyai beberapa peranan, yaitu sebagai identitas organisasi, menyatukan organisasi, reduksi konflik, komitmen kepada organisasi kelompok, reduksi ketidakpastian, menciptakan konsistensi, motivasi, kinerja organisasi, keselamatan kerja.

5.10.2 Karakteristik Budaya Organisasi

- Kepemimpinan yang sportif
- Otoritas Karyawan
- Pembagian informasi
- Percaya pada bawahan
- Komunikasi yang terbuka
- Anggota organisasi loyal terhadap organisasi.

5.10.3 Beberapa Jenis Budaya Perusahaan

- **Budaya Birokrasi (*Bureauractic Culture*)**

Suatu perusahaan yang mementingkan peraturan, kebijakan, prosedur, perintah dan pengambilan keputusan yang terpusat memiliki budaya birokratis. Pihak militer, instansi pemerintah dan perusahaan memulai mengelola dengan manajer yang otokrat merupakan contoh dari birokratis. Beberapa individual lebih memilih yang pasti, hierarki, dan perusahaan yang ketat, seperti perusahaan ini.

- **Budaya Keluarga (*Clan Culture*)**

Menjadi bagian dari keluarga yang bekerja, mengikuti tradisi dan adaptasi, kerjasama dan semangat, manajemen diri, dan pengaruh sosial merupakan karakteristik budaya keluarga. Karyawan bersedia untuk bekerja keras untuk suatu kompensasi yang adil, sesuai dan paket tunjangan tambahan. Dalam budaya keluarga, karyawan bersosialisasi dengan karyawan lainnya serta anggota saling menolong sesama dan sukses bersama.

“Keberanian adalah kemampuan untuk bertindak dengan pantas meskipun kita sedang dilanda ketakutan luar biasa.”

Omar Bradley (1893-1981), jenderal Amerika Serikat “

- **Budaya Wirausaha (*Entrepreneurial Culture*)**

Inovasi, kreativitas, pengambilan resiko dan secara agresif mencari kesempatan menggambarkan budaya wirausaha. Karyawan mengerti akan dinamika perubahan, inisiatif individu dan otonomi dari praktik-praktik standar.

- **Budaya Pasar (*Market Culture*)**

Suatu penekanan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan dan keuntungan merupakan atribut-atribut budaya pasar. Karena karyawan mempunyai hubungan yang bersifat kontrak dengan perusahaan. Hanya terdapat sedikit rasa kerjasama dan hubungan dalam tipe budaya seperti ini.

Sedangkan menurut Cameron dan Quinn, Handy (dalam Armstrong 2003) yang diterjemahkan oleh Sudarmanto (2009), mengemukakan 4 (empat) tipe budaya perusahaan. Tipe budaya perusahaan menurut Cameron dan Quinn, Handy (dalam Armstrong 2003) diantaranya yaitu:

- **Budaya Kekuasaan (*Power Culture*)**. Merupakan sumber kekuatan inti yang menonjolkan kontrol. ada beberapa peraturan atau prosedur dan atmosfer kompetitif, berorientasi pada kekuatan, dan politis.
- **Budaya Peran (*Role Culture*)**. Pekerjaan dikontrol oleh prosedur dan peraturan. Peran atau deskripsi jabatan adalah lebih penting daripada orang yang mengisi jabatan tersebut.
- **Budaya Pendukung (*Support Culture*)**. Tujuannya bersama-sama membawa orang yang tepat dan membiarkan mereka melakukan tugas. Pengaruhnya lebih didasarkan pada kekuatan ahli daripada kekuatan posisi atau pribadi.
- **Budaya Orang (*People Culture*)**. Individu adalah titik utama, perusahaan hanya ada untuk melayani individu yang ada dalam perusahaan.

5.10.4 Kiat Komunikasi dalam Internal Organisasi (HRD)

Human relation adalah sebuah keseluruhan hubungan baik bersifat formal maupun non formal yang terdapat dalam sebuah lingkup organisasi. Hubungan tersebut bisa antara atasan dan bawahan, sesama atasan ataupun sesama bawahan. Dalam konsep human relation ini, setiap hubungan harus selalu dibina agar dapat menciptakan suasana teamwork yang bagus sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Secara singkat, human relation dapat diartikan sebagai suatu interaksi dalam suasana kerja di sebuah organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan semangat kerja seseorang agar bisa bekerjasama dan produktif. Sebagai sebuah Ilmu, Human Relation kadang dikaitkan dengan Birokrasi. Birokrasi digunakan sebagai metode untuk meningkatkan efisiensi dan hubungan manusia. Sedangkan sebagai manajemen, Human Relation sebagai manajemen

sebenarnya lebih berfokus pada aktivitas manajemennya. Dalam aktivitas manajemen, dituntut agar sebuah organisasi bisa berupaya untuk meningkatkan semangat kerja anggota organisasi tersebut. Apabila semangat kerja mereka sudah tinggi, maka hal tersebut akan diikuti dengan semangat kerjasama dan *teamwork* yang tinggi juga sehingga produktifitas organisasi tersebut juga tinggi dan pada akhirnya tujuan organisasi akan lebih cepat tercapai.

5.10.5 *Internal Branding Corporate/Organisasi*

Beberapa cara agar Internal Branding Sukses:

- **sinkronisasi** antara *brand personality*, tata nilai, dan budaya perusahaan
- menjadikan karyawan sebagai **tulang punggung dalam menghidupkan brand**
- Internalisasi dengan mengoptimalkan komunikasi internal secara konsisten untuk menjelaskan tata nilai dan perilaku yang sesuai dengan *brand promise*

Manfaat *internal branding* dalam sebuah perusahaan:

- Perusahaan dapat menjangkau khalayak lebih luas dan mendapatkan loyalitas
- Dalam jangka panjang akan meningkatkan *value* dari perusahaan

Alat komunikasi dalam Internal Branding Corporate biasanya adalah Media Internal. Tujuan dari media internal adalah peningkatan hubungan antara karyawan dengan pihak manajemen. Bentuk-bentuk media internal yang sering digunakan, antara lain adalah:

- *Manual Handbook*
Tujuan dari pembuatan manual handbook ini adalah menggambarkan kebijakan dan struktur PR perusahaan, memberi rincian kontak bagi Tim PR dalam mengakses bantuan, sebagai standar-standar kualitas bagaimana cara pelaksanaan pekerjaan PR diimplementasikan diseluruh organisasi atau perusahaan, dll. Pengguna dari manual handbook biasanya adalah anggota dewan pimpinan manajemen, kepala fungsi atau departemen, dan seluruh manajer umum.
- *News Clipping*
Berupa informasi yang dipublikasikan beberapa media massa dan internet mengenai informasi perusahaan.
- *Leaflet*
Media komunikasi yang digunakan untuk menjalin hubungan baik sebuah perusahaan dengan internal relationnya.
- Surat (Memo Internal)
Surat akan dianggap lebih formal sehingga akan langsung mendapat perhatian lebih dari penerima.

- Telepon Internal Bebas Pulsa
Salah satu media komunikasi yang dipakai karyawan tanpa menyebutkan identitasnya untuk memberikan informasi atau laporan internal perusahaan.
- Rapat dan Telekonferensi
- News Letter
Bentuk paling umum dari publikasi periodik. Kebanyakan perusahaan mengandalkan *newsletter* untuk mengkomunikasikan berita secara tepat waktu dan sesuai sasaran.
- Papan Pengumuman
Majalah dinding harus direncanakan secara hati-hati dan tetap terjaga agar tetap memuat informasi terbaru.
- Poster
Paling cocok digunakan untuk memberi penekanan pada sebuah ide serta menyediakan pesan yang dapat dipahami secara cepat.

Di dalam Internal Branding, jelas terjadi proses komunikasi. Proses komunikasi yang terjadi tidak dapat terhindar dari adanya gangguan, gangguan-gangguan tersebut antara lain adalah penyaringan, persepsi selektif, kelebihan informasi, emosi, bahasa dan kesulitan komunikasi.

Manajemen sumberdaya manusia dipicu dengan adanya tuntutan untuk lebih memperhatikan kebijaksanaan yang diterapkan perusahaan terhadap karyawan. Kebijakan perusahaan yang tidak sesuai dengan kebutuhan dan harapan kerja karyawan akan berdampak buruk pada sikap kerja karyawan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki sikap kerja positif akan lebih berproduktivitas yang tinggi daripada yang sikap kerjanya negatif. Pekerja yang memiliki sikap positif terhadap pekerjaan akan rendah tingkat absensi dan pengunduran dirinya (Gillmer, 1961).

Terjadinya *turnover* merupakan suatu hal yang tidak diinginkan oleh perusahaan. *Turnover* karyawan memang sudah tidak asing lagi dalam dunia Industri dan Organisasi. Kondisi lingkungan yang kurang baik, upah yang teralalu rendah, jam kerja melewati batas serta tidak adanya jaminan social merupakan penyebab utama timbulnya *turnover* (McKinnon 1979 dalam Hartati, 1992). Apabila terjadi *turnover* maka perusahaan akan mengalami kerugian, kehilangan karyawan dan menghambat produktivitas. Kerugian perusahaan baik dari segi biaya, sumber daya, maupun motivasi karyawan. Dan kehilangan karyawan artinya diperlukan karyawan baru, perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk perekrutan sampai akhirnya mendapat karyawan yang sesuai dengan kebutuhan.

Saat adanya karyawan yang keluar, maka ada posisi yang kosong dan harus segera ada yang menggantikan. Selama lowong, maka ada karyawan lain yang harus meng*back-up* dan bisa mengakibatkan tugas menumpuk dan terbengkalai. Ini akan

mempengaruhi motivasi dan semangat kerjanya. Karyawan yang sebelumnya tidak memikirkan pencari pekerjaan baru namun akhirnya berpikiran untuk mencari pekerjaan lain dan berakibat munculnya intensi *turnover*. Ini merupakan satu gejala yang memiliki intensi *turnover*. Adapun gejala lainnya, seperti mudah mengeluh atas pekerjaan yang dilakukan, merasa tidak senang dengan pekerjaan, pernyataan yang negatif, dan tidak peduli dengan masalah yang ada dalam perusahaan.

Robbinn (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Nilai utama dalam sebuah perusahaan/organisasi adalah seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai tersebut maka semakin besar pula komitmen mereka terhadap perusahaan tersebut. Tetapi, apabila seorang karyawan yang tidak memiliki komitmen, maka sebenarnya ia adalah seorang ahli dalam bidangnya (*competent*) namun ia bekerja dengan setengah hati. Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Namun terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang.

Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya. Sehingga apa yang sudah dikerjakan sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan. Maka dengan berkomitmen akan mengurangi intensi untuk meninggalkan perusahaan atau intensi *turnover*.

Selain komitmen kerja, kepuasan kerja juga sangat diperlukan. Menurut Miller (1991), kepuasan karyawan adalah suatu ukuran kepuasan dari tiap personel dengan peran yang berbeda dalam organisasi dan meliputi keterlibatan perusahaan (*company involvement*), keuangan dan status kerja (*financial dan job status*), dan kepuasan kerja intrinsik (*intrinsic job satisfaction*). Karena dengan kepuasan kerja, karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Keyakinan bahwa karyawan yang terpuaskan akan lebih produktif daripada karyawan yang tak terpuaskan merupakan suatu ajaran dasar diantara para manajer selama bertahun-tahun (Robbins, 2001:26).

Namun, jika adanya ketidakpuasan pada karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan bagi karyawan maupun pihak perusahaan. Wexley dan Yuki (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (*sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan*) sehingga

menyebabkan penurunan tingkat produktivitas, sedangkan menurut Robbins (1991) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut: pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan ditempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya datang terlambat, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja).Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah.Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik. Secara umum karyawan yang merasa tidak puas dan memiliki intensi *turnover* akan meninggalkan pekerjaannya (Mobley, 1986).

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan akan berbeda-beda setiap individu. Perbedaan ini dikarenakan adanya kebutuhan individu yang berbeda-beda dalam situasi atau kondisi yang berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan. Dan kebutuhan karyawan dapat terpenuhi apabila perusahaan memberikan seperti, tunjangan fasilitas, jaminan kesehatan dan kebutuhan lainnya. Ini merupakan suatu kondisi yang membuat kebutuhan karyawan dapat terpenuhi agar karyawan bisa terus bekerja dan mungkin memberikan kontribusi yang lebih kepada perusahaan juga bisa tercapai suatu kepuasan dalam bekerja.

Kepuasan Kerja

Kepuasan pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual (Wexley dan yang bersifat individual (Wexley dan Yulk, 1977).Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda, sesuai dengan system nilai berlaku pada dirinya.Wexley dan Yulk (1977) secara umum mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.Blum dan Naylor (1968) mengemukakan pendapatnya bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum sebagai hasil dari beberapa sikap khusus terhadap factor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan social individu di luar kerja.Pandangan ini juga digunakan oleh Schultz (1970) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap atau sekumpulan sikap inividu terhadap pekerjaannya.Sedangkan menurut Hoppeck (2001) kepuasan kerja merupakan penilaian dari karyawan mengenai seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dan menurut Susilo Martoyo (1992: 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya,ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Dari beberapa pandangan dan pendapat dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah sikap individu terhadap kesesuaian, kemampuan dan harapan terhadap pekerjaannya.

Kepuasan bagi karyawan sangat diperlukan karena kepuasan kerja karyawan akan meningkatkan produktivitas. Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat-akibat yang kurang menguntungkan baik bagi

perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku yaitu penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang disengaja, perselisihan antara karyawan dan atasan, dan juga pemogokan) sehingga menyebabkan penurunan tingkat produktivitas, sedangkan menurut Robbins (1991) karyawan mengekspresikan ketidakpuasannya dengan empat cara sebagai berikut: pertama, keluar dari pekerjaannya dan mencari pekerjaan ditempat lain. Kedua, bekerja dengan seenaknya (misalnya datang terlambat, tidak masuk kerja, membuat kesalahan yang disengaja). Ketiga, membicarakan ketidakpuasannya kepada atasan dengan tujuan agar kondisi tersebut dapat berubah. Keempat, menunggu dengan optimis dan percaya bahwa organisasi dan manajemennya dapat melakukan sesuatu yang terbaik.

Teori kepuasan kerja dalam lingkup yang terbatas terdiri dari teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori dua factor. Menurut Locke (dalam Wexley dan Yukl, 1977; As'ad, 1987) kepuasan kerja tergantung pada perbedaan (*discrepancy*) antara apa yang seharusnya ada (harapan, kebutuhan, nilai-nilai) dengan apa yang menurut perasaan persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan. Bila ternyata yang didapat lebih besar dari yang di inginkan, maka karyawan akan merasa lebih puas, walaupun terdapat perbedaan, hal ini disebut dengan *positive discrepancy*. Sebaliknya jika kenyataan yang didapatkan jauh di bawah batas minimum yang diinginkan maka akan terjadi ketidakpuasan, hal ini disebut *negative discrepancy*. Pandangan ini yang kemudian disebut sebagai "*Discrepancy Theory*" yang pertama kali dikembangkan oleh Porter.

Adam (dalam Wexley dan Yukl, 1977) berpendapat bahwa kepuasan dan ketidakpuasan yang dirasakan seseorang tergantung dari apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang setingkat, sekantor maupun ditempat lain. pendapat ini yang menjadi prinsip dasar dari "*Equity Theory*" yang dikembangkan oleh Adam. Menurut teori ini ada tiga elemen *equity* yaitu: *input*, *outcomes*, orang pembanding dan adanya situasi *equity-inequity*.

Input adalah segala sesuatu berharga yang dirasakan karyawan sebagai hasil dari sumbangan terhadap pekerjaannya, misalkan: pendidikan, pengalaman, keterampilan, besarnya usaha yang dilakukan, jam kerja dan sebagainya. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga yang diterima oleh karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya seperti: gaji, simbol status, kesempatan berprestasi, pengakuan. Menurut teori ini, seseorang menilai *fair* hasilnya dengan membandingkan rasio *input* dan *output* yang dimiliki dengan orang lain, sedangkan yang menjadi orang pembanding dapat membandingkan orang lain diperusahaan yang sama atau perusahaan lain, dapat juga membandingkan dengan dirinya sendiri diwaktu yang lampau. Bila perbandingan itu dirasakan cukup adil (*equity*) maka ia akan merasa puas, demikian juga sebaliknya.

Pendapat lain mengatakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda (Herzberg, 1966). Maksudnya, kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu bukan merupakan suatu variabel yang bisa digambarkan dalam satu kontinum kepuasan dan ketidakpuasan. Pendapat ini kemudian disebut sebagai “*two factor theory*”. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok, yaitu kelompok *satisfiers* dan kelompok *dissatisfiers*, untuk kelompok *satisfiers* kadang-kadang diberi nama *intrinsic factor, job content, motivator*. Sebutan lain yang digunakan untuk kelompok *dissatisfiers* adalah *ekstrinsik factor, job context, dan hygiene factor*.

Satisfiers adalah faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan antara lain: prestasi kerja, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, pengetahuan dan pengenalan terhadap pekerjaannya, dan pengembangan diri. Menurut Herzberg (1966) hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor-faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfiers* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan seperti: peraturan dan administrasi perusahaan, teknik pengawasan, upah, hubungan interpersonal, kondisi kerja, keamanan, status (Wexley dan Yukl, 1977). Perbaikan terhadap kondisi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan. Menurut Herzberg (1966) bahwa kelompok yang dapat memacu seseorang untuk bekerja dengan baik dan bergairah hanyalah kelompok *satisfiers*.

Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh pekerjaan semata, melainkan juga faktor-faktor social dan diri individu karyawan itu sendiri. Menurut Wexley dan Yukl (1977); Robbins (1991) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah upah, kondisi kerja, mutu pengawasan, teman sekerja, jenis pekerjaan, keamanan kerja dan kesempatan untuk maju. Faktor-faktor individual yang berpengaruh adalah kebutuhan-kebutuhan yang dimilikinya, nilai-nilai yang dianut dan sifat-sifat kepribadian dan pengalaman masa lampau.

Dari berbagai pendapat tentang kepuasan kerja yang telah dikemukakan diatas, dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Faktor individual, meliputi kebutuhan yang dimiliki, nilai yang dianut dan sifat kepribadian.
2. Faktor diluar individu yang berhubungan dengan pekerjaan, meliputi:
3. Pekerjaan itu sendiri (*work*), termasuk tugas-tugas yang diberikan, variasi dalam pekerjaan, kesempatan untuk belajar, dan banyaknya pekerjaan.
4. Mutu pengawasan dan pengawas (*supervision*), termasuk didalamnya hubungan antara karyawan dengan atasan, pengawasan kerja dan kualitas kerja.
5. Rekan sekerja (*co-workers*), meliputi hubungan antar karyawan.

6. Promosi (*promotion*), berhubungan erat dengan masalah kenaikan pangkat atau jabatan, kesempatan untuk maju, pengembangan karir.
7. Gaji yang diterima (*pay*), meliputi besarnya gaji, kesesuaian gaji dengan pekerjaan.
8. Kondisi kerja (*working condition*), meliputi jam kerja, waktu istirahat, lingkungan kerja, keamanan dan peralatan kerja.
9. Perusahaan dan manajemen (*company and management*), berhubungan dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan, perhatian perusahaan kepada pentingan karyawannya dan system penggajian.
10. Keuntungan bekerja diperusahaan tersebut (*benefits*), seperti pensiun, jaminan kesehatan, cuti, THR dan tunjangan social lainnya.
11. Pengakuan (*recognition*), seperti pujian atas pekerjaan yang telah dilakukan, penghargaan terhadap prestasi karyawan dan juga kritikan yang membangun.

Komitmen Kerja

Setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan atau organisasi, harus mempunyai komitmen dalam bekerja karena apabila suatu perusahaan karyawannya tidak mempunyai suatu komitmen dalam bekerja, maka tujuan dari perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Tetapi terkadang suatu perusahaan atau organisasi kurang memperhatikan komitmen yang ada terhadap karyawannya, sehingga berdampak pada penurunan kinerja terhadap karyawan ataupun loyalitas karyawan menjadi berkurang. Komitmen pada setiap karyawan sangat penting karena dengan suatu komitmen seorang karyawan dapat menjadi lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya dibanding dengan karyawan yang tidak mempunyai komitmen. Biasanya karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara optimal sehingga dapat mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya untuk pekerjaannya, sehingga apa yang sudah dikerjakannya sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

Beberapa ahli mendefinisikan komitmen organisasional karyawan sebagai berikut:

- Mathis and Jackson dalam Sopiah (2008:155) memberikan definisi “Organizational Commitment is the degree to which employees believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization (komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi)”.
- Mowday dalam Sopiah (2008:155) menyebut komitmen kerja sebagai istilah lain dari komitmen organisasional. Menurut dia, “komitmen organisasional merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai. Komitmen organisasional adalah identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota anggota organisasi untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi”.

- Lincoln dalam Sopiah (2008:155), “komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota dan kemauan anggota pada organisasi”.
- Blau and Boal dalam Sopiah (2008:155) menyebutkan “komitmen organisasional sebagai keberpihakan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dan tujuan organisasi”.
- Robbins dalam Sopiah (2008:155-156) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai “suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen dalam organisasi adalah sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan dimana seseorang dapat bertahan dengan kesetiannya demi kepentingan organisasi sehingga terbentuk sebuah loyalitas sehingga membuat seseorang dapat bertahan untuk memelihara keanggotaannya dalam suatu organisasi.

Dalam sebuah perusahaan tentu karyawan dituntut untuk dapat memberikan kinerja terbaik pada perusahaan sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya. Tetapi kompetensi saja tidak cukup agar karyawan dapat memberikan kinerja terbaiknya dalam pekerjaannya. Selain kompetensi, komitmen kerja bagi karyawan, dosen, guru, pegawai ataupun pekerja juga diperlukan agar mereka memberikan hasil terbaik bagi organisasi atau perusahaan. Kompetensi tanpa komitmen ibarat sebuah pistol berpeluru tetapi tidak bisa ditembakkan. Seseorang yang tidak memiliki komitmen, sebenarnya ia ahli dalam bidangnya (*competent*) tapi ia bekerja dengan setengah hati. Karyawan yang memiliki suatu komitmen, akan bekerja secara total, mencurahkan perhatian, pikiran, tenaga dan waktunya, ia mengerjakan apa yang diharapkan oleh perusahaan.

Menurut Hatmoko dalam Jurnal JAAI Vol. 12 No.1, Komitmen organisasional adalah loyalitas karyawan terhadap organisasi melalui penerimaan sasaran-sasaran, nilai-nilai organisasi, kesediaan atau kemauan untuk berusaha menjadi bagian dari organisasi, serta keinginan untuk bertahan di dalam organisasi. Sedangkan dari Jurnal Proceeding PESAT Vol.2, Spector mengatakan komitmen kerja melibatkan keterikatan individu terhadap pekerjaannya. Komitmen kerja merupakan sebuah variabel yang mencerminkan derajat hubungan yang dianggap dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan tertentu dalam organisasi. Greenberg dan Baron mengemukakan bahwa “komitmen kerja merefleksikan tingkat identifikasi dan keterlibatan individu dalam pekerjaannya dan ketidaksediaannya untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.”

Dari beberapa pengertian di atas jelas bahwa komitmen merupakan bagian yang terkait dengan kinerja karyawan dalam hubungannya dengan pekerjaannya. Dalam sebuah komitmen juga memiliki unsur atau komponen yang saling berhubungan. Ketika semua komponen terpenuhi maka semakin besar komitmen karyawan dalam

pekerjaannya. Menurut Meyer, Allen & Smith dalam jurnal Proceeding PESAT Vol.2, komitmen organisasi terdiri dari 3 komponen yaitu:

1. Komitmen kerja afektif (*affective occupational commitment*)
Komitmen sebagai ketertarikan afektif/psikologis karyawan terhadap pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka menginginkannya.
2. Komitmen kerja kontinuans (*continuance occupational commitment*)
Mengarah pada perhitungan untung-rugi dalam diri karyawan sehubungan dengan keinginannya untuk tetap mempertahankan atau meninggalkan pekerjaannya. Artinya, komitmen kerja disini dianggap sebagai persepsi harga yang harus dibayar jika karyawan meninggalkan pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka membutuhkannya.
3. Komitmen kerja normatif (*normative occupational commitment*)
Komitmen sebagai kewajiban untuk bertahan dalam pekerjaannya. Komitmen ini menyebabkan karyawan bertahan pada suatu pekerjaan karena mereka merasa wajib untuk melakukannya serta didasari pada adanya keyakinan tentang apa yang benar dan berkaitan dengan moral.

Tidak semua komponen diatas dimiliki oleh karyawan, tetapi lebih baik lagi jika ketiga komponen tersebut dimiliki oleh karyawan. Sebagai contoh, ketika komponen *affective occupational commitment* lebih dominan maka karyawan tersebut merasa lebih cocok dengan bidang pekerjaannya, baik itu secara emosional maupun kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan dirinya. Ia merasa bahwa pekerjaannya sesuai dengan bidang pendidikannya, hobinya, tujuannya, kebersamaan, kenyamanan dan lain-lain. Tetapi jika karyawan tidak pernah diberikan pengembangan pengetahuan dan *skill* melalui seminar, training dll. Maka dapat menimbulkan kurangnya komponen *normative occupational commitment* dan dapat juga mempengaruhi kinerja dibandingkan dengan karyawan yang memiliki tingkat komitmen yang setara.

Intensi Turnover

Pergantian karyawan atau keluar masuknya karyawan dari organisasi adalah suatu fenomena penting dalam kehidupan organisasi. Ada kalanya pergantian karyawan memiliki dampak positif. Namun sebagian besar pergantian karyawan membawa pengaruh yang kurang baik terhadap organisasi, baik dari segi biaya maupun dari segi hilangnya waktu dan kesempatan untuk memanfaatkan peluang. Dalam arti luas, "turnover diartikan sebagai aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan" (Ronodipuro dan Husnan, 1995: 34). Sedangkan Mobley (1999: 13), megemukakan bahwa batasan umum tentang pergantian karyawan adalah: "berhentinya individu

sebagai anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan”.

Intensi merupakan suatu prediktor tunggal terbaik bagi perilaku yang akan dilakukan seseorang, maka intensi *turnover* merupakan predictor terbaik terhadap gejala atau perilaku *turnover* (Michaels dan Spector, 1982; Motowildo, 1983; Steel dan Ovalle, 1984). Feishbein dan Ajzen (1975) mengajukan teori pembentukan tingkah laku berdasarkan hubungan timbal balik antara keyakinan, sikap dan intensi individu. Keyakinan dikategorikan sebagai aspek kognitif yang melibatkan pengetahuan, pendapat dan pandangan individu terhadap objek. Sikap dikategorikan sebagai aspek afektif yang mengarah pada perasaan individu terhadap suatu objek serta evaluasi yang dilakukannya. Intensi dikategorikan sebagai aspek konatif yang menunjukkan intensi individu dalam bertingkah laku dan bertindak ketika berhadapan langsung dengan objek. Dengan pengertian yang sama bahwa intensi seseorang untuk melakukan perilaku yang didasari oleh sikap orang tersebut terhadap perilaku itu dan norma subjektif tentang perilaku itu, sedangkan norma subjektif muncul berdasarkan keyakinan normatif subjektif akan akibat perilaku dan keyakinan normatif akibat perilaku tersebut terbentuk dari umpan balik yang diberikan perilaku itu sendiri. Ancok (1985) mendefinisikan intensi sebagai niat seseorang untuk melakukan perilaku tertentu. Niat untuk melakukan perilaku itu berkaitan erat dengan pengetahuan tentang suatu hal, sikap terhadap hal tersebut, dan perilaku itu sendiri sebagai wujud nyata dari niatnya.

Jackofsky dan Peter (1983) memberi batasan *turnover* sebagai perpindahan karyawan dari pekerjaannya yang sekarang. Cascio (1987) mendefinisikan *turnover* sebagai berhentinya hubungan kerja secara permanen antara perusahaan dengan karyawannya. Maier (1971) menyebutkan *turnover* sebagai perpisahan antara perusahaan dan pekerja, sedangkan Scott (1977) mendefinisikan gejala *turnover* sebagai perpindahan tenaga kerja dari dan ke sebuah perusahaan. Beach (1980) menggunakan kata *termination*, *turnover* dijelaskan sebagai berpisah atau berhentinya karyawan dari perusahaan yang mengupahnya dengan berbagai alasan.

Mobley (1986) seorang pakar dalam masalah pergantian karyawan memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari anggota suatu organisasi dengan disertai pemberian imbalan keuangan oleh organisasi yang bersangkutan. Pemberhentian menurut Robbins (1996) dibedakan menjadi dua tipe yaitu *turnover* yang sukarela atau yang diprakarsai oleh organisasi, ditambah dengan kematian dan pengunduran diri atas desakan. Mengacu pada beberapa definisi yang dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa *turnover* adalah keluar atau berpindahnya karyawan dari perusahaan baik secara sukarela maupun terpaksa dan disertai pemberian imbalan. Intensi *turnover* banyak digunakan dalam penelitian yang bertujuan meneliti masalah *turnover*. Hasilnya mendukung penggunaan intensi *turnover* untuk memprediksi *turnover*, karena terdapat hubungan yang kuat antara keduanya. Mobley, dkk (1978)

menyimpulkan bahwa intensi *turnover* merupakan tanda awal terjadinya *turnover*, karena terdapat hubungan yang signifikan antara intensi *turnover* dan *turnover* yang terjadi. Pada intensi *turnover* mencakup pengertian intensi untuk mencari pekerjaan ditempat lain. Penelitian Atkinson dan Lefferts (dalam Mobley, dkk 1978) menunjukkan adanya hubungan yang meyakinkan antara frekuensi berpikir untuk beralih pekerjaan dengan perilaku *turnover*.

Setiap individu yang memasuki suatu organisasi kerja membawa sejumlah harapan dalam dirinya, misalnya tentang upah, status, pekerjaan, lingkungan sosial, dan pengembangan dirinya. Disamping karakteristik individu, harapan-harapan itu juga dipengaruhi oleh informasi tentang perusahaan itu dan pilihan kesempatan kerja yang ada pada saat itu. Adanya suasana, prestasi, dan pengalaman kerja yang positif serta harapan individu yang dapat terpenuhi di perusahaan itu akan membentuk rasa keikatan yang kuat dan keinginan untuk tetap menjadi anggota perusahaan itu, tetapi apabila yang terjadi sebaliknya, individu akan mengembangkan suatu reaksi untuk keluar dari perusahaan itu. Bila ada kesempatan kerja di perusahaan lain yang lebih menarik, ia akan keluar dan berpindah ke perusahaan itu. Dari bahasan yang telah dikemukakan dapat dikatakan bahwa intensi *turnover* adalah seberapa besar (kuat) kemungkinan niat seseorang untuk keluar dari perusahaan tempat ia bekerja dan berpindah ke perusahaan lain, sesuai dengan keyakinan-keyakinan pribadi maupun keyakinan-keyakinan normative yang dimiliki tentang perilaku *turnover* itu.

Faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover* cukup kompleks dan saling berkaitan satu sama lain..

Beberapa faktor yang mempengaruhi terjadinya *turnover*, antara lain:

1. Usia

Maier (1971) mengemukakan bahwa pekerja muda memiliki tingkat *turnover* yang lebih tinggi daripada pekerja-pekerja yang lebih tua. Hubungan yang signifikan antar intensi *turnover* dan usia adalah hubungan negatif. Artinya, semakin tinggi usia seseorang, maka akan semakin rendah intensi *turnover*nya (Dalam Mobley, 1986).

2. Lama kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya korelasi negatif antara masa kerja dengan intensi *turnover*, yang berarti semakin lama masa kerja maka akan semakin rendah *turnover*nya (Prihastuti, 1992). *Turnover* lebih banyak terjadi pada karyawan dengan masa kerja lebih singkat (Parson, dkk, 1985). Interaksi dengan usia, kurangnya sosialisasi awal merupakan keadaan yang memungkinkan memicu terjadinya *turnover* tersebut.

3. Tingkat pendidikan dan inteligensi

Mowday, dkk (1982) berpendapat bahwa tingkat pendidikan berpengaruh pada dorongan untuk melakukan *turnover*. Dalam hal ini, Maier (1971) membahas

pengaruh inteligensi terhadap *turnover*. Dikatakan bahwa mereka yang memiliki tingkat inteligensi tidak terlalu tinggi akan memandang tugas-tugas yang sulit sebagai tekanan dan sumber kecemasan. Ia mudah merasa gelisah terhadap tanggung jawab yang diberikan padanya dan merasa tidak aman.

Sebaliknya, mereka yang memiliki inteligensi lebih tinggi akan merasa cepat bosan dengan pekerjaan-pekerjaan yang monoton, mereka akan lebih berani keluar dan mencari pekerjaan baru daripada mereka yang tingkat pendidikannya terbatas, karena tingkat inteligensinya yang terbatas pula (Handoyo, 1987).

4. Keikatan terhadap perusahaan

Penelitian yang dilakukan Hom, dkk (1979); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982); dan Steel dan Ovalle (1984) menemukan bahwa keikatan terhadap perusahaan memiliki korelasi negatif dan signifikan terhadap intensi *turnover*. Berarti semakin tinggi ikatan seseorang terhadap perusahaan akan semakin kecil ia mempunyai intensi untuk berpindah pekerjaan dan perusahaan, begitu pula sebaliknya.

5. Kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan Mowday (1981); Michaels dan Spector (1982); Arnold dan Fieldman (1982) menunjukkan bahwa tingkat *turnover* dipengaruhi oleh kepuasan kerja seseorang. Mereka menemukan bahwa semakin tidak puas seseorang terhadap pekerjaannya maka akan semakin kuat dorongannya untuk melakukan *turnover*.

Ketidakpuasan yang menjadi penyebab terjadinya *turnover* memiliki banyak aspek, di antaranya adalah ketidakpuasan terhadap manajemen perusahaan, kondisi kerja, mutu pengawasan, penghargaan, gaji, promosi dan hubungan interpersonal.

6. Budaya perusahaan

Menurut Tani (dalam Manajemen dan Usahawan Indonesia, 1990), budaya perusahaan merupakan suatu kekuatan tak terlihat yang mempengaruhi pemikiran, perasaan, pembicaraan dan tindakan manusia yang bekerja dalam perusahaan. Budaya perusahaan mempengaruhi persepsi mereka, menentukan dan mengharapkan bagaimana cara individu bekerja sehari-hari dan dapat membuat individu tersebut merasa senang menjalankan tugasnya. Robbins (1998) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Dalam budaya yang kuat, nilai-nilai utama sebuah perusahaan sangat dipegang teguh dan tertanam pada seluruh karyawannya. Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut, dan semakin besar komitmen terhadapnya, maka semakin kuat budaya perusahaan tersebut. Budaya yang kuat ini akan membentuk

kohesivitas, kesetiaan dan komitmen terhadap perusahaan pada para karyawannya, yang akan mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan.

5.11 KONFLIK DALAM PERUSAHAAN

Setiap perusahaan menginginkan perusahaannya berdiri dengan baik pasti penuh dengan suatu tantangan yang menjanjikan, setiap perusahaan menginginkan hal tersebut guna untuk mencapai suatu tujuan yang telah dicari sebelumnya. Ketika perusahaan ingin menjadi perusahaan besar, saat itulah mulai terdapat gejala- gejala dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.baik dari persaingan internal perusahaan maupun hal lainnya yang bisa menjadikan seseorang menginginkan perusahaan sepenuhnya.

Terdapat berbagai macam pertentangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan, diantaranya adalah konflik sosial dalam perusahaan. Konflik itu sendiri bisa terjadi karena perbedaan paham dan bisa menjadikan suatu hambatan untuk suatu perusahaan menjadi tegak dan kokoh. Dengan adanya konflik internal perusahaan pegawai yang berkerja dalam suatu perusahaan akan merasa tersaingi dan tertekan. Pengertian konflik perusahaan itu adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua atau lebih dari pihak. Konflik tersebut bisa berasal dari kesalahpahaman dan perselisihan pandang yang menyebabkan pertentangan.

Didalam perusahaan tentu menginginkan suatu pemahaman dan pendapat yang bisa memajukan perusahaan. Dalam hal ini dikatakan konflik dalam perusahaan akan mengakibatkan suatu tantangan bagi perusahaan itu sendiri terutama bagi para pegawai yang berkerja dalam perusahaan tersebut, maka dalam bahasan ini akan dijelaskan berkenaan tentang konflik itu sendiri.

Pengertian dari konflik menurut para ahli;

1. Menurut Taquiri dalam Newstorm dan Davis (1977), konflik merupakan warisan kehidupan sosial yang boleh berlaku dalam berbagai keadaan akibat daripada berbangkitnya keadaan ketidaksetujuan, kontroversi dan pertentangan di antara dua pihak atau lebih pihak secara berterusan.
2. Menurut Gibson, et al (1997: 437), hubungan selain dapat menciptakan kerjasama, hubungan saling tergantung dapat pula melahirkan konflik. Hal ini terjadi jika masing-masing komponen organisasi memiliki kepentingan atau tujuan sendiri-sendiri dan tidak bekerja sama satu sama lain.
3. Menurut Robbin (1996), keberadaan konflik dalam organisasi dalam organisasi ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Jika mereka tidak menyadari adanya konflik di dalam organisasi maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah ada konflik maka konflik tersebut telah menjadi kenyataan.

4. Dipandang sebagai perilaku, konflik merupakan bentuk minteraktif yang terjadi pada tingkatan individual, interpersonal, kelompok atau pada tingkatan organisasi (Muchlas, 1999). Konflik ini terutama pada tingkatan individual yang sangat dekat hubungannya dengan stres.
5. Menurut Minnery (1985), Konflik organisasi merupakan interaksi antara dua atau lebih pihak yang satu sama lain berhubungan dan saling tergantung, namun terpisahkan oleh perbedaan tujuan.
6. Konflik dalam organisasi sering terjadi tidak simetris terjadi hanya satu pihak yang sadar dan memberikan respon terhadap konflik tersebut. Atau, satu pihak mempersepsikan adanya pihak lain yang telah atau akan menyerang secara negatif (Robbins, 1993).
7. Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami (Pace & Faules, 1994:249).
8. Konflik dapat dirasakan, diketahui, diekspresikan melalui perilaku-perilaku komunikasi (Folger & Poole: 1984).
9. Konflik senantiasa berpusat pada beberapa penyebab utama, yakni tujuan yang ingin dicapai, alokasi sumber-sumber yang dibagikan, keputusan yang diambil, maupun perilaku setiap pihak yang terlibat (Myers,1982:234-237; Kreps, 1986:185; Stewart, 1993:341).
10. Alabeness dalam Nimran mengartikan konflik sebagai kondisi yang dipersepsikan ada di antara pihak-pihak atau lebih merasakan adanya ketidaksesuaian antara tujuan dan peluang untuk mencampuri usaha pencapaian tujuan pihak lain.

Berikut terdapat tiga pandangan konflik, yaitu:

1. Pandangan tradisional (*The Traditional View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik itu hal yang buruk, sesuatu yang negatif, merugikan, dan harus dihindari. Konflik disinonimkan dengan istilah *violence, destruction, dan irrationality*. Konflik ini merupakan suatu hasil disfungsional akibat komunikasi yang buruk, kurang kepercayaan, keterbukaan di antara orang-orang, dan kegagalan manajer untuk tanggap terhadap kebutuhan dan aspirasi karyawan.
2. Pandangan hubungan manusia (*The Human Relation View*). Pandangan ini menyatakan bahwa konflik dianggap sebagai suatu peristiwa yang wajar terjadi di dalam kelompok atau organisasi. Konflik ini dianggap sebagai sesuatu yang tidak dapat dihindari karena di dalam kelompok atau organisasi pasti terjadi perbedaan pandangan atau pendapat antar anggota. Oleh karena itu, konflik harus dijadikan sebagai suatu hal yang bermanfaat guna mendorong peningkatan

kinerja organisasi. Dengan kata lain, konflik harus dijadikan sebagai motivasi untuk melakukan inovasi atau perubahan di dalam tubuh kelompok atau organisasi.

3. Pandangan interaksionis (*The Interactionist View*). Pandangan ini cenderung mendorong suatu kelompok atau organisasi terjadinya konflik. Hal ini disebabkan oleh suatu organisasi yang kooperatif, tenang, damai, dan serasi cenderung menjadi statis, apatis, tidak aspiratif, dan tidak inovatif. Oleh karena itu, menurut pandangan ini, konflik perlu dipertahankan pada tingkat minimum secara berkelanjutan sehingga setiap anggota di dalam kelompok tersebut tetap semangat, kritis diri, dan kreatif.

Perusahaan manapun pasti pernah mengalami konflik internal. Mulai dari tingkat individu, kelompok, sampai unit. Mulai dari derajat dan lingkup konflik yang kecil sampai yang besar. Yang relatif kecil seperti masalah adu mulut tentang pribadi antarkaryawan, sampai yang relatif besar seperti beda pandangan tentang strategi bisnis di kalangan manajemen. Contoh lainnya dari konflik yang relatif besar yakni antara karyawan dan manajemen. Secara kasat mata kita bisa ikuti berita sehari-hari di berbagai media. Disitu tampak konflik dalam bentuk demonstrasi dan pemogokan. Apakah hal itu karena tuntutan besarnya kompensasi, kesejahteraan, keadilan promosi karir, ataukah karena tuntutan hak asasi manusia karyawan.

Didalam hubungan komunikasi di suatu lingkungan kerja atau perusahaan konflik antar individu akan sering terjadi. Konflik yang sering terjadi biasanya karena masalah komunikasi yang kurang baik. Sehingga cara mengatasi konflik dalam perusahaan harus benar-benar dipahami *management* inti dari perusahaan, untuk meminimalisir dampak yang timbul.

Permasalahan atau konflik yang terjadi antara karyawan atau karyawan dengan atasan yang terjadi karena masalah komunikasi harus diantisipasi dengan baik dan dengan sistem yang terstruktur. Karena jika masalah komunikasi antara atasan dan bawahan terjadi bisa-bisa terjadi hal-hal yang tidak diinginkan, misalnya mogok kerja, bahkan demo.

Sehingga untuk menyiasati masalah ini bisa dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:

1. Membentuk suatu sistem informasi yang terstruktur, agar tidak terjadi kesalahan dalam komunikasi. Misalnya, dengan membuat papan pengumuman atau pengumuman melalui *loudspeaker*.
2. Buat komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi lancar dan harmonis, misalnya dengan membuat rapat rutin, karena dengan komunikasi yang dua arah dan intens akan mengurangi masalah di lapangan.
3. Beri pelatihan dalam hal komunikasi kepada atasan dan karyawan, pelatihan akan memberikan pengetahuan dan ilmu baru bagi setiap individu dalam organisasi dan meminimalkan masalah dalam hal komunikasi.

Biasanya masalah timbul karena lingkungan yang kurang kondusif di suatu perusahaan. Misalnya, kondisi cahaya yang kurang, atau sirkulasi yang kurang baik, dan temperature ruangan yang tinggi sangat mungkin untuk meningkatkan emosi seseorang, jadi kondisi dari lingkungan juga harus diperhatikan.

Konflik itu sendiri merupakan proses yang dimulai jika satu pihak merasakan bahwa pihak lain telah mempengaruhi secara negatif atau akan segera mempengaruhi secara negatif. Faktor-faktor kondisi konflik (Robbins, Sthepen,2003, Perilaku Organisasi):

- Harus dirasakan oleh pihak terkait
- Merupakan masalah persepsi
- Ada oposisi atau ketidakcocokan tujuan, perbedaan dalam penafsiran fakta, ketidaksepakatan pada pengharapan perilaku
- Interaksi negatif-bersilangan
- Ada peringkat konflik dari kekerasan sampai lunak.

Menurut Baden Eunson (Conflict Management, 2007), terdapat beragam jenis konflik:

- a. **Konflik vertikal** yang terjadi antara tingkat hirarki, seperti antara manajemen puncak dan manajemen menengah, manajemen menengah dan penyelia, dan penyelia dan subordinasi. Bentuk konflik bisa berupa bagaimana mengalokasikan sumberdaya secara optimum, mendeskripsikan tujuan, pencapaian kinerja organisasi, manajemen kompensasi dan karir.
- b. **Konflik Horisontal**, yang terjadi di antara orang-orang yang bekerja pada tingkat hirarki yang sama di dalam perusahaan. Contoh bentuk konflik ini adalah tentang perumusan tujuan yang tidak cocok, tentang alokasi dan efisiensi penggunaan sumberdaya, dan pemasaran.
- c. **Konflik di antara staf lini**, yang terjadi di antara orang-orang yang memiliki tugas berbeda. Misalnya antara divisi pembelian bahan baku dan divisi keuangan. Divisi pembelian menganggap akan efektif apabila bahan baku dibeli dalam jumlah besar dibanding sedikit-sedikit tetapi makan waktu berulang-ulang. Sementara divisi keuangan menghendaki jumlah yang lebih kecil karena terbatasnya anggaran. Misal lainnya antara divisi produksi dan divisi pemasaran. Divisi pemasaran membutuhkan produk yang beragam sesuai permintaan pasar. Sementara divisi produksi hanya mampu memproduksi jumlah produksi secara terbatas karena langkanya sumberdaya manusia yang ahli dan teknologi yang tepat.
- d. **Konflik peran** berupa kesalahpahaman tentang apa yang seharusnya dikerjakan oleh seseorang. Konflik bisa terjadi antarkaryawan karena tidak lengkapnya uraian pekerjaan, pihak karyawan memiliki lebih dari seorang manajer, dan sistem koordinasi yang tidak jelas.

Berikut ini adalah berbagai Jenis-jenis Konflik:

- a. Konflik peranan yang terjadi didalam diri seseorang (*person-role conflict*)
- b. Konflik antar peranan (*inter-role conflict*)
- c. Konflik yang timbul karena seseorang harus memenuhi harapan beberapa orang (*intesender conflict*)
- d. Konflik yang timbul karena menyampaikan informasi yang saling bertentangan (*intrasender conflict*).

Konflik juga dapat dibedakan menurut pihak-pihak yang saling bertentangan. Atas dasar hal ini, ada 5 jenis konflik, yaitu:

- a. Konflik dalam diri individu.
- b. Konflik antar individu.
- c. Konflik antar individu dan kelompok.
- d. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama.
- e. Konflik antar organisasi

Sumber-Sumber Konflik:

- a. Kebutuhan untuk membagi (sumberdaya-sumberdaya) yang terbatas.
- b. Perbedaan-perbedaan dalam berbagai tujuan.
- c. Saling ketergantungan kegiatan-kegiatan kerja.
- d. Perbedaan nilai-nilai atau persepsi.
- e. Kemandirian organisasional.
- f. Gaya-gaya individual.

Namun dengan adanya konflik dalam perusahaan ini akan ada positifnya juga. Perusahaan akan terus mencari jalan keluar yang terbaik dalam mencari keputusan bersama, setidaknya perusahaan akan terus mencari pendapat yang terbaik dari pihak yang berkonflik dan akan memotivasi untuk menjadi perusahaan yang besar.

Bagi seorang wirausahawan, konflik yang sering dijumpai dan dipecahkan yaitu konflik organisasi, konflik itu adalah Sikap saling mempertahankan diri sekurang-kurangnya diantara dua kelompok, yang memiliki tujuan dan pandangan berbeda. Ada beberapa konflik dalam kehidupan organisasi didalam kewirausahaan, yaitu:

1. Konflik dalam diri individu, yang terjadi bila seorang individu menghadapi ketidakpastian tentang pekerjaan yang dia harapkan untuk melaksanakannya, bila berbagai permintaan pekerjaan saling bertentangan, atau jika individu diharapkan untuk melakukan lebih dari kemampuannya.
2. Konflik antarindividu, dalam organisasi yang sama, dimana hal ini sering diakibatkan oleh perbedaan-perbedaan kepribadian. Konflik ini juga bberasal dari adanya konflik antarperanan (seperti antara manajer dan bawahan).

3. Konflik antar individu dan kelompok, yang berhubungan dengan cara individu menanggapi tekanan untuk keseragaman yang dipaksakan oleh kelompok kerja mereka.
4. Konflik antar kelompok dalam organisasi yang sama, karena terjadi pertentangan kepentingan antarkelompok.
5. Konflik antar organisasi, yaitu timbul sebagai akibat bentuk persaingan ekonomi dalam sistem perekonomian suatu negara. Konflik ini telah mengarahkan timbulnya pengembangan produk baru, teknologi, dan jasa, harga-harga lebih rendah, dan penggunaan sumber daya lebih efisien.

Penanggulangan konflik atau solusi untuk mengatasi konflik-konflik tersebut .:

- a. Tanggung jawab lini dan staf harus ditegaskan. Secara umum, para anggota lini bertanggung jawab atas keputusan –keputusan organisasi, atau dengan kata lain, mereka harus bebas menerima, mengubah, atau menolak saran-saran staf. Di lain pihak, para anggota staf harus bebas untuk memberikan saran bila mereka merasa hal itu diperlukan tidak hanya bila anggota lini memintanya.
- b. Mengintegrasikan kegiatan-kegiatan lini dan staf. Saran-saran staf akan lebih realistis bila berkonsultasi terlebih dahulu dengan anggota lini dalam proses penyusunan saran-saran mereka. Konsultasi staf lini ini juga akan membuat para anggota lini bersedia mengimplementasikan gagasan-gagasan staf.
- c. Mengajarkan lini untuk menggunakan staf. Manajer lini akan lebih efektif memanfaatkan keahlian staf bila mereka mengetahui kegunaan staf spesialis bagi mereka.
- d. Mendapatkan pertanggung jawaban staf atas hasil-hasil. Para anggota staf lebih bersedia melaksanakan saran –saran staf bila para anggota staf ikut bertanggung jawab atas kegagalan yang terjadi. Pertanggungjawaban ini juga akan membuat para anggota staf lebih berhati-hati dalam menyusun saran-saran mereka

Cara-cara penyelesaian konflik menurut Richard Y. Chang adalah sebagai berikut:

1. Mengakui adanya konflik. Langkah ini merupakan langkah awal untuk menyelesaikan konflik secara dini. Tanpa adanya pengakuan secara sadar bahwa telah terjadi konflik maka masalah tidak akan pernah terselesaikan. Kearifan dari semua pihak sangat diperlukan dalam proses ini.
2. Mengidentifikasi konflik yang sebenarnya. Kita dapat menyebutnya sebagai identifikasi masalah. Kegiatan ini sangat diperlukan dan memerlukan keahlian khusus. Konflik dapat saja muncul dari sumber atau akar masalah tertentu, namun masalah tersebut menjadi konflik bila tidak dikelola dengan emosi yang baik. Oleh sebab itulah, perlu dipilah mana yang menjadi masalah inti dan mana yang menjadi masalah karena hal-hal emosional. Masalah inti merupakan masalah yang

mendasari terjadinya konflik sedangkan emosi hanya memperkeruh masalah itu saja.

3. Mendengarkan semua pendapat atau sudut pandang dari aktor yang terlibat. Sederhananya, lakukan dengan pendapat dan saran atau sharing dengan melibatkan semua pihak yang terlibat konflik untuk mengungkapkan pendapatnya. Hindari menilai pendapat benar atau salah karena hal ini hanya memperuncing masalah dan menjauhkan dari solusi. Fokuskan pembicaraan pada fakta dan perilaku, bukan pada perasaan atau unsur-unsur personal/pribadi.
4. Bersama-sama mencari cara terbaik untuk menyelesaikan konflik. Lakukanlah diskusi terbuka untuk memperluas wawasan dan informasi serta alternatif solusi untuk menumbuhkan rasa saling percaya dan hubungan yang sehat di antara semua yang terlibat konflik.
5. Mendapatkan kesepakatan dan tanggung jawab untuk menemukan solusi. Doronglah pihak-pihak yang terlibat konflik untuk saling bekerja sama memecahkan permasalahan secara tepat. Buatlah seluruh pihak merasa tenang dan merasa diperlukan dan memerlukan satu sama lain. Salah satu cara yang efektif adalah dengan saling memposisikan dirinya pada peranan orang lain, sehingga akhirnya dapat dimengerti kenapa si A bertindak begini, dan mengapa si B bertindak begitu, dan seterusnya.
6. Menjadwal sesi tindak lanjut untuk mengkaji solusi yang dihasilkan. Pemberian tanggung jawab untuk melaksanakan solusi memerlukan komitmen yang kuat.

Oleh sebab itu perlu dikaji solusi yang dihasilkan untuk mengetahui tingkat keefektifan dari solusi tersebut antara lain:

- a. Jasa-jasa Baik (*Good Office*), yaitu penyelesaian sengketa internasional dengan menggunakan pihak ketiga yang membantu menyelesaikan sengketa yang mempertemukan pihak yang bersengketa.
- b. Konsiliasi (*Consiliation*), yaitu suatu usaha menyelesaikan sengketa yang ditujukan untuk mempertemukan keinginan-keinginan dari pihak-pihak yang bersengketa demi tercapainya suatu persetujuan bersama.
- c. Arbitrasi (*Arbitration*), yaitu penyelesaian sengketa dengan mengajukan permasalahan kepada orang-orang tertentu yang dipilih secara bebas oleh pihak yang bersengketa untuk memutuskan sengketa itu tanpa memperhatikan hukum secara ketat.
- d. Adjudikasi (*Adjudication*), yaitu suatu teknik hukum untuk menyelesaikan persengketaan internasional dengan menyerahkan putusan kepada lembaga-lembaga peradilan.
- e. *Judicial Settlement*, yaitu penyelesaian masalah dengan menerapkan ketentuan hukum badan peradilan internasional.

- f. *Negosiasi (Negotiation)*, yaitu perundingan antara pihak-pihak yang bersengketa dan merupakan sarana untuk menetapkan penyesuaian kebijakan tentang masalah yang dipersengketakan.

Kemudian dalam penyelesaian sengketa internasional dikenal beberapa istilah penting berikut ini, yaitu:

- a. *Advisory Opinion*, yaitu suatu opini hukum yang dibuat oleh pengadilan dalam menyelaraskan permasalahan yang diajukan oleh lembaga berwenang.
- b. *Compromis*, yaitu kesepakatan awal diantara pihak yang bersengketa dan menetapkan ketentuan mengenai hal-hal persengketaan yang akan diselesaikan.
- c. *Compulsory Jurisdiction*, yaitu kekuasaan Mahkamah Internasional untuk mendengar dan memutuskan kategori tertentu mengenai suatu keputusan tanpa memerlukan kesepakatan terlebih dahulu dari pihak yang terlibat.

Adapun cara-cara yang lain untuk memecahkan konflik adalah:

1. *Elimination*, yaitu pengunduran diri salah satu pihak yang terlibat di dalam konflik, yang diungkapkan dengan ucapan antara lain: kami mengalah, kami keluar, dan sebagainya.
2. *Subjugation atau Domination*, yaitu orang atau pihak yang mempunyai kekuatan terbesar untuk dapat memaksa orang atau pihak lain menaatinya. Sudah barang tentu cara ini bukan suatu cara pemecahan yang memuaskan bagi pihak-pihak yang terlibat.
3. *Majority Rule*, yaitu suara terbanyak yang ditentukan melalui voting untuk mengambil keputusan tanpa mempertimbangkan argumentasi.
4. *Minority Consent*, yaitu kemenangan kelompok mayoritas yang diterima dengan senang hati oleh kelompok minoritas. Kelompok minoritas sama sekali tidak merasa dikalahkan dan sepakat untuk melakukan kerja sama dengan kelompok mayoritas.
5. *Kompromi*, yaitu jalan tengah yang dicapai oleh pihak-pihak yang terlibat di dalam konflik.
6. *Integrasi*, yaitu mendiskusikan, menelaah, dan mempertimbangkan kembali pendapat-pendapat sampai diperoleh suatu keputusan yang memaksa semua pihak.

Akibat Konflik

Hasil dari sebuah konflik adalah sebagai berikut:

- Meningkatkan solidaritas sesama anggota kelompok (*ingroup*) yang mengalami konflik dengan kelompok lain.
- Keretakan hubungan antar kelompok yang bertikai.

- Perubahan kepribadian pada individu, misalnya timbulnya rasa dendam, benci, saling curiga dll.
- Kerusakan harta benda dan hilangnya jiwa manusia.
- Dominasi bahkan penaklukan salah satu pihak yang terlibat dalam konflik.

Para pakar teori telah mengklaim bahwa pihak-pihak yang berkonflik dapat menghasilkan respon terhadap konflik menurut sebuah skema dua dimensi, pengertian terhadap hasil tujuan kita dan pengertian terhadap hasil tujuan pihak lainnya. Skema ini akan menghasilkan hipotesa sebagai berikut:

- Pengertian yang tinggi untuk hasil kedua belah pihak akan menghasilkan percobaan untuk mencari jalan keluar yang terbaik.
- Pengertian yang tinggi untuk hasil kita sendiri hanya akan menghasilkan percobaan untuk “memenangkan” konflik.
- Pengertian yang tinggi untuk hasil pihak lain hanya akan menghasilkan percobaan yang memberikan “kemenangan” konflik bagi pihak tersebut.

5.12 STABILITAS JABATAN KARYAWAN

Stabilitas karyawan sangat perlu dijaga, karena akan menentukan kelangsungan operasional perusahaan. Apabila tingkat berhenti dan masuknya karyawan tinggi, kemungkinan kontinuitas proses konversi dapat terganggu, disertai makin tinggi biaya untuk rekrutmen dan pelatihan bagi karyawan-karyawan baru.

Menurut Henry Fayol, pimpinan perusahaan harus berusaha agar mutasi dan keluar masuknya karyawan tidak terlalu sering, karena akan mengakibatkan ketidakstabilan organisasi, biaya-biaya semakin besar, dan perusahaan tidak mendapat karyawan yang berpengalaman. Pimpinan perusahaan harus berusaha agar setiap karyawan betah bekerja sampai masa pensiunnya. Jika karyawan sering berhenti, manajer perlu menyelidiki penyebabnya.

Kestabilan karyawan terwujud karena adanya disiplin kerja yang baik dan adanya ketertiban dalam kegiatan. Manusia sebagai makhluk sosial yang berbudaya memiliki keinginan, perasaan dan pikiran. Apabila keinginannya tidak terpenuhi, perasaan tertekan dan pikiran yang kacau akan menimbulkan goncangan dalam bekerja.

Adapun cara dalam menjaga stabilitas karyawan adalah sebagai berikut:

1. Menanamkan komitmen karyawan terhadap perusahaan

Komitmen adalah suatu rasa identifikasi, keterlibatan, loyalitas, kesetiaan, derajat atau sifat hubungan dari seseorang terhadap perusahaan yang ditunjukkan dengan memihak kepada tujuan perusahaan, berminat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut disertai kepercayaan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Kesetiaan dan loyalitas karyawan

terhadap perusahaan akan menimbulkan rasa tanggung jawab. Tanggung jawab dapat menciptakan gairah dan semangat kerja. Untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan, pihak pimpinan harus mengusahakan agar karyawan merasa senasib dengan perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan adalah dengan memberikan kesempatan untuk memiliki saham perusahaan. Loyalitas juga dapat ditimbulkan dengan cara pemberian gaji yang cukup, perhatian terhadap kebutuhan rohani dan hal positif lainnya.

2. Gaji yang cukup

Setiap perusahaan seharusnya memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Jumlah yang dibayarkan kepada karyawan tanpa menimbulkan kerugian pada perusahaan. Makin besar gaji yang diberikan semakin tercukupi kebutuhan mereka. Masalah besarnya gaji harus benar-benar diperhatikan, terutama bagi karyawan yang mempunyai tanggung jawab yang besar. Gaji tambahan berupa tunjangan lain berupa sembako atau jatah beras, perawatan kesehatan, fasilitas perumahan dan sebagainya.

3. Meningkatkan semangat kerja karyawan

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang memperhatikan dan memelihara semangat kerja karyawannya. Banyak pemimpin berkepentingan dengan semangat karyawan. Mereka menyetujui kebijaksanaan yang berhubungan dengan peningkatan semangat kerja, karena dengan semangat kerja yang tinggi tujuan perusahaan yang diemban oleh seorang pemimpin akan tercapai. Gairah dan semangat kerja sudah menjadi modal perusahaan untuk meningkatkan produktivitas. Jika gairah dan semangat kerja terabaikan, maka banyak persoalan yang akan bermunculan.

4. Memberikan pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para pegawai, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan para pegawai sehingga mereka dapat menunaikan tugas kewajiban dengan sebaik-baiknya (Widjaja, 1995: 75). Pendidikan adalah proses pengembangan sumber daya manusia. (Susilo Martoyo, 1994:56).

Pelatihan adalah suatu proses yang meliputi serangkaian tindakan (upaya) yang dilaksanakan dengan sengaja dalam bentuk pemberian bantuan kepada tenaga kerja yang diberikan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan kerja peserta dalam bidang pekerjaan tertentu guna meningkatkan efektifitas dan produktifitas dalam suatu organisasi (Oemar, 2000: 10).

5. Lingkungan kerja yang menyenangkan

Bila memungkinkan setiap perusahaan hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi perusahaan. Fasilitas yang menyenangkan bukan dalam pengertian sempit, fasilitas disini dalam pengertian luas sehingga termasuk balai pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih dan sebagainya. Apabila perusahaan mampu meningkatkan fasilitas dan lingkungan kerja yang kondusif, maka karyawan akan berfikir kreatif dan penuh inisiatif yang akan berujung pada stabilitas karyawan.

6. Kekhususan

Karyawan membutuhkan *spesifikasi*. Informasi spesifik secara lengkap dengan tata cara pelaksanaan yang baik dan terarah sangat membantu stabilitas kinerja, sekaligus memperbaiki kekurangan. Manajer tak perlu sibuk memandori dan karyawan tahu keinginan perusahaan, ini menunjang kreativitas. Hal ini bisa dicapai dengan manajemen *Job Description* (pembagian bidang kerja, tugas pokok dan fungsi, kewenangan, dll) yang baik. Point ini dapat pula diwujudkan dengan penempatan orang yang tepat pada posisi/jabatan yang sesuai bidang keahliannya (*right man in the right job*).

7. Konsistensi

Informasi sebaiknya tidak saling bertentangan. Misalnya penilaian berkala baik, tapi penilaian tahunan buruk. Inkonsistensi yang seperti ini dapat meresahkan dan mengganggu kinerja. Pada point ini sistem monitoring dan evaluasi perusahaan harus mempunyai arah pencapaian/standart kinerja dan target yang jelas. Hal ini akan mempermudah perusahaan dalam melihat perkembangan kemajuan yang telah dicapai dan data laporan yang akurat. Sehingga dapat menjadi acuan dalam pengambilan keputusan dan kebijakan yang baik.

8. Komunikasi yang efektif

Manajer harus mampu menciptakan komunikasi efektif untuk menumbuhkan persamaan persepsi dengan karyawan. Jika pernyataan/instruksi manajer tidak dimengerti atau diterima sepotong-sepotong, sasaran tak akan tercapai. Komunikasi efektif sangat berperan vital dalam penciptaan suasana kerja yang sehat. Instruksi atasan yang jelas dan benar harus dapat dipahami oleh karyawan. Pada saat terdapat masalah, harus secepatnya diselesaikan. Bila terdapat unsur-unsur konflik baik vertikal (*manajer-karyawan*) maupun horizontal (*sesama karyawan*) dalam suatu perusahaan dibiarkan berlarut, sangat berpotensi mengganggu stabilitas iklim kerja.

9. Niat baik dan kerjasama

Manajer perlu menunjukkan niat baik dan kerjasama. Karyawan yang ikut memberikan ide dalam menetapkan sasaran atau standar kinerja, berarti telah

mengemukakan kehendak dan kebutuhannya. Karyawan tersebut akan berusaha mencapainya, karena dia tahu apa yang dia mau.

Kunci Keberhasilan Pengelolaan Hubungan Karyawan dan Organisasi:

- Adanya organisasi karyawan
- Keterbukaan Manajemen
- Pengembangan Komunikasi
- Dukungan Karyawan/Pekerja
- Komitmen Pucuk Pimpinan
- Hubungan yang Harmonis antara Karyawan dan Organisasi

“Saya tidak sedih kalau Anda telah membohongi saya, tapi saya justru sedih karena sejak saat itu saya tidak bisa percaya lagi kepada Anda.”
Friedrich Nietzsche (1844-1900), ilmuwan dan filsuf Jerman

DAFTAR PUSTAKA

Achmad S. Rukky, Meningkatkan SDM yang berkualitas, 2003

Achmad S. Rukky, Meningkatkan SDM yang berkualitas, 2003.

Albert Kurniawan, 2009. Belajar Mudah SPSS untuk pemula, Penerbit Mediakom, Yogyakarta.

Allen, Louis. 1958. A Management and Organization. New York: McGraw-. Hill Book Company.

armanyuniblo's

Azwar. 1996. Pengantar Administrasi Kesehatan Edisi Ketiga, Jakarta: Binarupa. Aksara.

Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. 2004.

Danim, Sudarwan. *Motivasi Kepimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta. 2004.

Davis, Keith, (2001) Perilaku Organisasi, Penerjemah Erly Suandi, Salemba Empat Jakarta.

Diposkan oleh Icha Ariska di 04.46

Diposkan oleh Icha Ariska di 04.46

Edward Freeman.R, Jr.Gilbert,dan Stoner, dkk (1995).*Manajemen*, Jakarta:PT. Prenhallindo.

- Edwin B. Flippo, 2002. *Personel Management (Manajemen Personalia)*, Edisi. VII Jilid II, Terjemahan Alponso S, Erlangga, Jakarta.
flatworldknowledge.com, elitefts.com
- Follett, Mary Parker, "The Psychology of Consent And Participation", dalam Henry C. Metcalf dan L. Urwick (ed.). 1942. *The Early Sociology of Management And Organizations (Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett)*. Volume III. Routledge, New York
- G:\PENYUSUNAN\sejarah manajemen\Manajemen-Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.htm-cite_note-pioneers-9
- George R. Terry, 2000. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. (edisi bahasa Indonesia). PT. Bumi Aksara: Bandung.
- Greer, Charles R. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1995
- Greer, Charles R. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- Hanafi, Mamduh M. 2004, *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE. Harahap
- Handoko, T.Hani, 1986. *Manajemen*, BPFE Yogyakarta.
- Handoko, T.Hani. 1984. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE
- Hani Handoko, T. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2000.
- Hani Handoko, T. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE. 2000.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen*. Bandung: PT Bumi Aksara. 2001.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen*. Bandung: PT Bumi Aksara. 2001.
- <http://ekavidiaz.wordpress.com/2012/10/20/teori-manajemen-neo-klasik-aliran-hubungan-manusiawi-2/>
- <http://ekavidiaz.wordpress.com/2012/10/20/teori-manajemen-neo-klasik-aliran-hubungan-manusiawi-2/>
- <http://ilm4a7eng.wordpress.com/2012/04/25/fungsi-pengarahan-dalam-manajemen/>
- <http://jadwaltraining2013.blogspot.co.id/2012/11/pengertian-training-dalam-manajemen.html>
- <http://jadwaltraining2013.blogspot.co.id/2012/11/pengertian-training-dalam-manajemen.html>
- <http://nusando.blogspot.co.id/2009/01/etika-manajerial.html>
- <http://rezaardiansyah.blog.com/2012/03/28/teori-evolusi-manajemen/>
- <http://rezaardiansyah.blog.com/2012/03/28/teori-evolusi-manajemen/>
- <http://SejarahmanajemenALLMANAGEMENTINSIGHTCATATANPERKULIAHAN.com>
- <http://SejarahmanajemenALLMANAGEMENTINSIGHTCATATANPERKULIAHAN.com>
- <http://www.ag.ohio-state.edu/~mgtexcel/Direct.html>

<http://www.dizhakartaSEJARAHPERKEMBANGANMANAJEMEN.com>
<http://www.dizhakartaSEJARAHPERKEMBANGANMANAJEMEN.com>
http://www.managementstudyguide.com/importance_of_directing.htm
<http://www.PengantarManajemen.com>
<http://www.PengantarManajemen.com>
<http://www.scribd.com/doc/4994224/pengertian-manajemen>
<http://www.scribd.com/doc/4994224/pengertian-manajemen>
<http://www.slideshare.net/BrianTReeHartant/pengantar-manajemen-pengarahan>
<http://www.wikipedia.com/manajemen>
<http://www.wikipedia.com/manajemen>
http://PENYUSUNAN\sejarah manajemen\Manajemen-Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.htm-cite_note-robbins-3
http://PENYUSUNAN\sejarah manajemen\Manajemen-Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.htm-cite_note-pioneers-9
<https://rizkymarcheriaardiyanti.wordpress.com/2012/09/28/tanggung-jawab-sosial-dan-etika-manajerial/>
https://www.facebook.com/permalink.php?id=335251819909124&story_fbid=429949870439318
https://www.facebook.com/permalink.php?id=335251819909124&story_fbid=429949870439318
https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CCEQFjAAahUKEwjA3KaovdHIAhXVBI4KHfb3AMI&url=http%3A%2F%2Fkk.mercubuana.ac.id%2Flearning%2Ffiles_modul%2F42026-3-177592989636.doc&usq=AFQjCNHIC28L__Ka0sGQRFJw2wzK3oVX-g
 Kartini Kartono. 1995. Psikologi Umum. Bandung: Mandar Maju.
 Kast, F.E. Rosenzweig, J.E. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara. 1990.
 Kast, F.E. Rosenzweig, J.E. *Organisasi dan Manajemen*. Terjemahan. Jakarta: Bumi Aksara. 1990.
 Keraf, A.S. *Pasar Bebas, Keadilan dan Peran Pemerintah*. Yogyakarta: Kanisius. 1996.
 Keraf, A.S. *Pasar Bebas, Keadilan dan Peran Pemerintah*. Yogyakarta: Kanisius. 1996.
 Kerlinger, F. N. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Yogyakarta: UGM Press. 1992.
 Kerlinger, F. N. *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. Terjemahan. Yogyakarta: UGM Press. 1992.
 Koontz, and O Donnel, 1972, Principles of Management an Analysis of. Management Function, 5 th ed, Mc graw Hill, Booy Coy.
 Literatur: Pengantar Manajemen,changingminds.org, wikipedia.org

- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Menurut informasi yang dikutip dari halaman wikipedi
- Mobley, W.H. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo. 1986.
- Mobley, W.H. *Pergantian Karyawan: Sebab, Akibat dan Pengendaliannya*. Terjemahan. Jakarta: PT Pustaka Binaman Pressindo. 1986.
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sembilan. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia. 1996
- Nitisemito, Alex S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sembilan. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Ghalia Indonesia. 1996.
- Pengantar Manajemen. Jakarta: Prenada Media Group. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009
- Pidarta, Made, DR. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Sule, Ernie Trisnawati, Kurniawan Saefulloh. 2005.
- _____. 1988. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: PT. Bina Aksara.
- Sule, Ernie Trisnawati, Kurniawan Saefulloh. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Prenada Media Group. Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia. 2009. *Manajemen Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- Pidarta, Made, DR., Edward Freeman.R, Jr.Gilbert,dan Stoner, dkk (1995). *Manajemen*, Jakarta:PT.Prenhallindo.
- Posted by: sahdarullah Minggu, 24 November 2013
- Prajudi Atmosudirdjo, 1978. *Dasar-dasar Ilmu Administrasi*, Jilid I Cet. ke-VII, Jakarta, hal. 87
- Robbins dan Coulter 2005, *Manajemen*, Edisi ketujuh (terjemahan buku I dan II), PT. Indeks Kelompok. Gramedia, Jakarta.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT Toko Gunung Agung. 1996.
- Saydam, Gouzali. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit PT Toko Gunung Agung. 1996.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.
- Siagian, Sondang P. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Rineka Cipta. 2002.
- Siahaan, H.M. & Purnomo, T. (eds.). *Sosok Demokrasi Ekonomi Indonesia*. Surabaya: Surabaya Pos dan Yayasan Keluarga Bhakti.
- Siahaan, H.M. & Purnomo, T. (eds.). *Sosok Demokrasi Ekonomi Indonesia*. Surabaya: Surabaya Pos dan Yayasan Keluarga Bhakti.
- Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995
- Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995.

- Soewarno Handoyo Ningrat, 1980. Pengantar Ilmu Studi Administrasi dan Manajemen, CV. Haji Masagung Jakarta, hal. 64
- Sondang P. Siagian, M.P.A, 2002, Sistem Informasi Manajemen, Edisi kedua,. Bumi Aksara
- Surbakti, R. *Demokrasi Ekonomi: Keadilan dan Kerakyatan*. 1993.
- Surbakti, R. *Demokrasi Ekonomi: Keadilan dan Kerakyatan*. 1993.
- Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia, 2003.
- Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Ghalia Indonesia, 2003.
- Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju. 2002.
- Tohardi, Ahmad. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju. 2002.
- Tomatala, Pdt. Dr. Yakob., Kepemimpinan yang Dinamis, bab Aspek-Aspek Kepemimpinan hal. 195-205., Gandum Mas, Malang, 1997
- Usman, husaini.2008.*Manajemen*.Jakarta: Bumi Aksara
- Wahyu, Adji. *Ekonomi*. Jakarta: Erlangga. 2007.
- Wahyu, Adji. *Ekonomi*. Jakarta: Erlangga. 2007.
- Wanadiana. 2010. Pengarahan dan fungsi pengarahan. Tersedian pada <http://bdp-unhalu.blogspot.com/2011/03/dasmen-pengarahan.html>.
- Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas.htm-cite_note-pioneers-9 wikipedia3. posted by: Dharmajaya Indonesia Communiacation
- Winanti, Winda. 2006. Aplikasi Pohon Biner. Teknik Informatika. Institut Teknologi Bandung
- Zainun, Buchari. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Balai Aksara. 2004.
- Zainun, Buchari. *Manajemen dan Motivasi*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Balai Aksara. 2004.

