

Dr.Ir. Benjamin Bukit, MM. || Dr. Tasman Malusa, M.Pd.
Dr. Abdul Rahmat., M.Pd.

Pengembangan **SUMBER DAYA** **MANUSIA**

Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi
dalam Organisasi

Pengembangan **SUMBER DAYA MANUSIA**

ZAHIR
publishing



PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi

Dr.Ir. Benjamin Bukit, MM.

Dr. Tasman Malusa, M.Pd.

Dr. Abdul Rahmat, M.Pd.



PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi

© 2017, Dr.Ir. Benjamin Bukit, MM. dkk
vi + 150 hlm; 14,5 x 21 cm
ISBN: 978-602-61253-3-0

Design Sampul
Zahir Publishing

Tata Letak
Arypena

Cetakan ke 1, April 2017

Diterbitkan oleh:



Kadisoka RT.05 RW.02, Purwomartani,
Kalasan, Sleman, Yogyakarta 55571
0857 2589 4940 E: zahirpublishing@gmail.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat dan hidayah-NYA sehingga penulis dapat menyajikan buku ini.

Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi.

Akhirnya, diharapkan buku ini bisa dicerna dengan mudah dan memberikan manfaat kepada pembaca.

Gorontalo, April 2017

Penulis

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi

DAFTAR ISI

BAB I Hakikat Sumber Daya Manusia	1
A. Pengertian Sumberdaya Manusia.....	1
B. Manusia sebagai Aset Organisasi.....	4
C. Pendorong Pembentukan Integrasi.....	9
BAB II Manajemen Sumber Daya Manusia	11
A. Manajemen Sumber Daya Manusia	11
B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	13
C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
D. Peran Strategik Manajemen SDM.....	16
BAB III Pengembangan Sumber Daya Manusia	
Berbasis Kompetensi	19
A. Pengertian Kompetensi.....	19
B. Klasifikasi Kompetensi	23
BAB IV Komitmen Organisasi	27
C. Konsep Komitmen Organisasi.....	27
D. Dampak Komitmen Organisasi	31
E. Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi	34
BAB V Visi Kepemimpinan SDM	41
A. Pengertian Kepemimpinan	41
B. Teori-teori Kepemimpinan	47
C. Peran Kepemimpinan	54
D. Syarat-syarat Kepemimpinan	56
E. Tipologi Kepemimpinan	63

BAB VI Gaya dan Model Kepemimpinan	67
A. Konsep Gaya Kepemimpinan.....	67
B. Gaya Managerial Grid	68
C. Dialektika Gaya Kepemimpinan	70
D. Model Kepemimpinan.....	76
BAB VII Peningkatan Kinerja dan Keterampilan	
Manajerial	83
A. Kinerja Kepemimpinan	83
B. Standar Kinerja	88
C. Pengembangan Kompetensi Manajerial	101
BAB VIII Perencanaan Sumber Daya Manusia	109
A. Perencanaan Tenaga Kerja	109
B. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	111
C. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	114
BAB IX <i>Repositioning</i> Dalam Pengembangan Sdm.....	119
A. <i>Repositioning</i> Peran SDM	119
B. <i>Repositioning</i> Perilaku SDM	120
C. <i>Repositioning</i> Kompetensi SDM.....	122
D. Implikasi <i>Repositioning</i> Peran SDM.....	125
E. Pencapaian Peran Strategi SDM.....	127
BABX Mengembangkan Budaya Kerja Aparatur	131
A. Pentingnya Budaya Kerja.....	131
B. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara.....	135
C. Menata Budaya Kerja	139
D. Produktifitas Kerja	140
Daftar Pustaka	143

BAB I

HAKIKAT SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Sumberdaya Manusia

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil bukan semata-mata ditentukan oleh sumber daya alam yang tersedia, akan tetapi banyak ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang berperan merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan organisasi yang bersangkutan. Kontinuitas pembangunan yang dilakukan sekarang di negara kita, betapa pun hanya dapat dipertahankan bila kualitas SDM yang ada mendapat perhatian serius baik dari pemerintah maupun dari kalangan swasta. Oleh karena itu, perlu pengembangan SDM di negara kita mengingat jumlah penduduk Indonesia yang besar, yang merupakan sumber produktif potensial sehingga dapat diubah menjadi sumber produktif yang nyata. Demikian pula perhatian yang semakin besar di Indonesia, terhadap manajemen oleh lembaga-lembaga swasta diharapkan akan mampu membawa dampak positif terhadap perkembangan ekonomi dan perusahaan pada masa yang akan datang.

Pengelolaan SDM bersifat unik, manusia merupakan sumber utama dalam menjalankan organisasi/perusahaan/ bisnis, karena fungsi manusia sebagai pelaku, pengelola dan sebagai pelaksana dalam proses produksi dalam bisnis. Kunci dasar dalam

mempertahankan bisnis adalah bagaimana manusia yang ada dalam organisasi memiliki kemampuan bekerja.

SDM memiliki ciri khas yang berbeda dengan sumberdaya yang lain, memiliki sifat unik yaitu sifat manusia yang berbeda-beda satu dengan yang lain, memiliki pola pikir bukan benda mati. Kekhususan inilah yang menyebabkan perlu adanya perhatian yang spesifik terhadap sumberdaya ini. Mengelola manusia tidak semudah mengelola benda mati yang dapat diletakkan, diatur sedemikian rupa sesuai kehendak manajer. Manusia perlu diperlakukan sebagai manusia seutuhnya dengan berbagai cara supaya masing-masing individu tersebut mau dan mampu melaksanakan pekerjaan, aturan dan perintah yang ada dalam organisasi tanpa menimbulkan dampak yang merugikan perusahaan maupun individu sebagai karyawan dalam perusahaan. Orang yang mengatur disebut manajer personalia/ manajer sumberdaya manusia.

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi.

Sumber daya manusia merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi. (Greer, Charles R: 1995).

Armstrong, Michael (2004), pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut.

Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. (1997).

Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. (1993), pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pengembangan SDM adalah segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/ atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan datang. Aktivitas yang dimaksud, tidak hanya pada aspek pendidikan dan pelatihan saja, akan tetapi menyangkut aspek karier dan pengembangan organisasi. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia berkaitan erat dengan upaya meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan/ atau sikap anggota organisasi serta penyediaan jalur karier yang didukung oleh fleksibilitas organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

B. Manusia sebagai Aset Organisasi

Mengenai perkembangan Sumber Daya Manusia dalam suatu organisasi, Greer menyatakan bahwa: Dewasa ini, perkembangan terbaru memandang SDM 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*. Di sini SDM dilihat bukan sekedar sebagai aset utama, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkan (bandingkan dengan portfolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban, cost). Di sini perspektif SDM sebagai investasi bagi institusi atau organisasi lebih mengemuka.

Manusia adalah makhluk sosial, di mana secara naluri manusia ingin hidup berkelompok. Manifestasi dari kehidupan berkelompok ini antara lain timbulnya organisasi- organisasi atau lembaga- lembaga sosial di masyarakat. Di dalam organisasi itu, setiap anggota (individu) dapat memenuhi sebagian dari kebutuhannya antara lain menampakkan harga diri dan status sosialnya. Manusia baik sebagai makhluk individu maupun sebagai makhluk sosial mempunyai berbagai macam kebutuhan, baik kebutuhan materil kebendaan maupun kebutuhan non materil.

Maslow dalam Notoatmodjo (1998:4) mengklasifikasikan kebutuhan manusia itu dalam tingkatan kebutuhan yang selanjutnya disebut hierarki kebutuhan seperti berikut.



Gambar 1.1 Hierarki Kebutuhan Manusia Menurut Maslow

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan dasar bagi manusia, dan oleh karena itu kebutuhan ini masih bersifat kebutuhan fisik/kebendaan. Kebutuhan akan pangan (makan), sandang (pakaian), dan papan (perumahan) adalah manifestasi dari kebutuhan pokok fisiologis setiap manusia. Untuk mencapai kebutuhan tersebut, setiap individu harus bekerja dan meningkatkan kemampuannya. Demikian halnya dengan kemampuan sumber daya manusia di suatu organisasi atau institusi. Kemampuan mereka perlu dikembangkan agar mereka mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini tentunya berdampak pada meningkatnya efisiensi kerja dan ini berarti produktivitas meningkat. Dengan meningkatnya produktivitas kerja, maka pemenuhan kebutuhan fisik mereka akan lebih terjamin bahkan meningkat.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Secara naluri, manusia membutuhkan rasa aman dan karenanya, manusia ingin bebas dari segala bentuk ancaman. Rasa aman ini dapat dipenuhi apabila orang bebas dari segala bentuk ancaman, baik ancaman fisik maupun ancaman psikologis dan sosial. Oleh sebab itu, pemerintah dengan aparat-aparat keamanannya mempunyai kewajiban untuk memberikan rasa aman ini kepada setiap warga negaranya. Dengan demikian, maka setiap orang dapat bekerja dan berusaha untuk memenuhi kebutuhan fisiknya dengan aman. Bagi seorang karyawan/aparatur di instansi pemerintah maupun swasta rasa aman ini harus diterimanya minimal terbebas dari ancaman pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian/pemecatan. Sebagai sumber daya manusia suatu organisasi, mereka juga harus terbebas dari segala bentuk ancaman dan perlakuan yang tidak manusiawi.

3. Kebutuhan Sosial

Hidup berkelompok merupakan kebutuhan manusia sebagai makhluk sosial. Oleh sebab itu, di dalam suatu masyarakat setiap orang adalah bagian atau anggota dari kelompok atau organisasi. Bahkan seseorang tidak hanya menjadi anggota satu organisasi saja, melainkan menjadi anggota dari beberapa organisasi atau kelompok sosial. Di dalam kelompok atau organisasi masyarakat setiap orang dapat menyalurkan keinginannya atau perasaan-perasaan lain sebagai makhluk sosial. Oleh sebab itu, organisasi ini juga dapat merupakan tempat pemenuhan kebutuhan sosial.

4. Kebutuhan pengakuan dan penghargaan

Pada hakikatnya setiap manusia ingin dihargai dan memperoleh pengakuan dari orang lain, kelompoknya atau dari luar kelompoknya. Pengakuan dan penghargaan dari orang lain merupakan peningkatan harga diri orang tersebut dan berarti status sosialnya naik. Dalam sebuah kantor/ institusi kerja, seorang

karyawan/ aparaturne memerlukan pengakuan dan penghargaan. Seberapa rendah atau kecilnya jabatan atau pekerjaan seseorang di suatu kantor, ia perlu memperoleh penghargaan baik dalam bentuk materi maupun non materi.

5. Kebutuhan Akan Kesempatan Mengembangkan Diri

Kebutuhan untuk mengembangkan diri merupakan kebutuhan yang paling tinggi bagi setiap orang. Realisasi pengembangan diri ini bermacam-macam bentuk, diantaranya melalui pendidikan yang lebih tinggi atau pelatihan-pelatihan peningkatan kemampuan. Dalam suatu organisasi, kesempatan untuk meningkatkan kemampuan melalui pendidikan atau pelatihan baik bergelar maupun non gelar merupakan usaha memberikan kesempatan bagi karyawannya guna memenuhi kebutuhan.

Kelima hierarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow tersebut tidaklah bersifat sekuensial dalam arti kebutuhan kedua baru dapat diusahakan apabila kebutuhan pertama terpenuhi. Kebutuhan ketiga baru diusahakan kalau kebutuhan kedua terpenuhi, dan seterusnya tetapi diusahakan secara simultan. Hal ini berarti bahwa dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan fisiologis, maka kebutuhan akan keamanan, kebutuhan sosial, dan lainnya juga diusahakan untuk dipenuhi.

6. Program Pelatihan dan Pengembangan Pegawai

Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. Pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan. Tetapi apabila dilihat dari sarannya, pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada

peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Terdapat beberapa keuntungan dengan dilakukannya pelatihan dan pengembangan bagi pegawai yang pada akhirnya akan membawa keuntungan bagi organisasi diantaranya:

1. Mendorong pencapaian pengembangan diri pegawai
2. Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk berkembang dan memiliki pandangan tentang masa depan kariernya.
3. Membantu pegawai dalam menangani konflik dan ketegangan.
4. Meningkatkan kepuasan kerja dan prestasi kerja
5. Menjadi jalan untuk perbaikan keterampilan dalam bersosialisasi dan berkomunikasi.
6. Membantu menghilangkan ketakutan dalam mencoba hal-hal baru dalam pekerjaan
7. Menggerakkan pegawai untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi

Berdasarkan hal-hal di atas maka pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia memberikan dampak yang baik terhadap kinerja pegawai tersebut sebagai individu. Hal ini jelas akan membawa peningkatan terhadap kinerja organisasi apabila pelatihan dan pengembangan pegawai dilakukan secara terencana dan berkesinambungan.

Beberapa tujuan dari pengembangan pegawai diantaranya :

1. Meningkatkan produktivitas kerja.
2. Meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin
3. Mengurangi tingkat kecelakaan pegawai
4. Meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan untuk konsumen perusahaan dan atau organisasi
5. Menjaga moral pegawai yang baik
6. Meningkatkan karier pegawai

7. Meningkatkan kecakapan manajerial pegawai

C. Faktor Pendorong Pembentukan Integrasi

Adapun faktor pendorong adalah sebagai berikut :

1. Lingkungan: Kekuatan lingkungan yang sangat berperan dalam persaingan yang semakin meningkat, perubahan teknologi dan perubahan demografi tenaga kerja
2. Sejarah dan kultur organisasi : Budaya organisasi yang berorientasi pada sumber daya manusia yang kuat mampu mengembangkan hubungan alamiah antara kegiatan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis.
3. Strategis : Strategi pemusatan pada satu jenis bisnis inti dapat memacu potensi bagi terciptanya hubungan perencanaan strategis dengan sumber daya manusia yang semakin integratis karena memungkinkan dikembangkannya dan diterapkannya program dan sistem sumber daya manusia di seluruh perusahaan.
4. Struktur : Penempatan unit sumber daya manusia dalam struktur organisasi, senior eksekutif sumber daya manusia di beri status sama seperti direktur fungsional lainnya
5. Keterampilan dan Nilai yang dianut eksekutif : Sumber daya manusia memiliki pengetahuan yang baik mengenai bisnis dan mampu memberikan masukan kedalam proses perencanaan strategis.
6. Keterampilan dan Nilai yang dimiliki Karyawan : bantuan fungsi SDM yang diterima manajemen untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan akan menguatkan pentingnya fungsi SDM.
7. Sistem Manajemen yang meliputi sistem imbalan, sistem komunikasi dan informasi SDM sehingga SDM dan perencanaan strategi akan semakin terintegrasi jika para senior eksekutifnya memiliki persentase yang substansial kompensasi menanggung resiko.

8. Sistem Komunikasi yang memiliki tujuan membangun kesadaran manajer terhadap tujuan strategis perusahaan dan mendorong mereka mengembangkan motivasi bawahannya didukung dengan database SDM yang dikembangkan dengan baik.

Menurut Kuczmariski, Susan Smith & Thomas D. Kuczmariski.

(1995) evolusi manajemen SDM melewati tiga tahap, yaitu ;

1. Defenisi Stage: Yaitu ketika manajer personalia menyelenggarakan program-program yang kurang memberikan manfaat untuk mengurangi kekacauan karyawan dan kemungkinan perpecahan.
2. Perencanaan Manpower: dalam tahap ini digunakan kebutuhan pekerja dan perekrutan seleksik, training untuk menjamin terpenuhinya target manpower.
3. Manajemen SDM Strategis. Ketika manajer SDM seharusnya lebih proaktif dalam memecahkan masalah manajemen perusahaan dan dalam memberikan kontribusi efektivitas organisasional yang lebih besar.

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

Kaswan (2012: 6) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang meliputi antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan lain-lain. MSDM menangani SDM, yaitu orang yang siap, bersedia dan mampu memberi kontribusi terhadap tujuan *stakeholders*. MSDM memperhatikan kesejahteraan manusia dalam organisasi agar dapat bekerja sama secara efektif dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. MSDM merupakan sistem yang mempunyai beberapa fungsi, kebijakan, aktivitas, atau praktik diantaranya *recruitment, selection, development, compensation, retention, evaluation, promotion*, dan lain-lain.

Sedangkan Edy Sutrisno (2012: 6) lebih spesifik mengatakan bahwa, “MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu kegiatan atau sistem manajemen yang mengadakan dan mengelola sumber daya manusia yang siap, bersedia, dan mampu memberikan kontribusi yang baik agar

dapat bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan baik secara individu ataupun organisasi.

Edy Sutrisno (2012: 7-8) mengemukakan tujuan dari manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuan.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahanan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan. Oleh karena itu, agar kegiatan manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Edy Sutrisno (2012: 9-11) mendefinisikan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Perencanaan

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Sedangkan, pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

7. Pengintegrasian

Merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan maksimal.

10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi.

Dari definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi-fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah menerapkan dan mengelola sumber daya manusia secara tepat untuk organisasi/perusahaan agar dapat berjalan efektif, guna mencapai tujuan yang telah dibuat, serta dapat dikembangkan dan dipelihara agar fungsi organisasi dapat berjalan seimbang dan efisien.

C. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kualitas sumber daya manusia tidak lepas dari kerja karyawan yang professional, sehingga diharapkan agar kualitas sumber daya manusia yang tinggi muncul pada kaum professional yang memiliki keahlian yang digunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia yang semakin berkualitas. Ini adalah tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam menghadapi keragaman sumber daya manusia yang semakin meningkat.

Menurut Kaswan (2012: 8) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Tantangan-tantangan merupakan kekuatan yang mempengaruhi individu, komunitas, bisnis, dan masyarakat. Kekuatan-kekuatan itu mengisyaratkan bahwa sejumlah tindakan harus dilakukan organisasi untuk menangani ketidakpastian dan turbulensi yang ada dilingkungan.”

Edy Sutrisno (2012: 11) lebih spesifik mengatakan bahwa, “Kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia dimasa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.”

Dari beberapa definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tantangan atau kesulitan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia harus dapat dikelola dengan baik dan efektif. Dengan banyaknya keragaman sumber daya manusia saat ini, maka manajemen sumber daya manusia harus dapat menciptakan komunikasi yang efektif, mengembangkan dan memberikan pelatihan kepada karyawan, dapat menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan efisien, dan juga menyediakan umpan balik pada kinerja karyawan yang berdasarkan pada hasil yang telah dibuat.

D. Peran Strategik Manajemen SDM

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai staffing ,coordinating yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik. Oleh karenanya Manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin komplek yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari Manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsi-fungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM terwujud dalam 4 (empat) macam hubungan :

1. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan

memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Hubungan Satu Arah

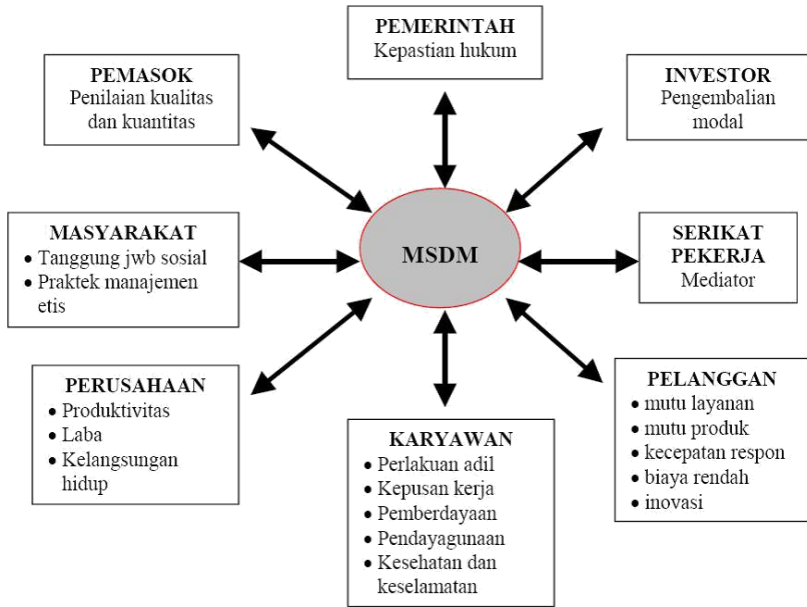
Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

3. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

4. Hubungan Integratif

Ditandai oleh hubungan yang dinamis dan inter aktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.



Gambar 2.1. Tingkat integrasi antara perencanaan strategis

BAB III

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

A. Pengertian Kompetensi

Keberadaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi merupakan aset yang berharga bagi organisasi itu sendiri. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasnya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan.

Pengembangan SDM berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi yang dimiliki seorang karyawan secara individual harus dapat mendukung pelaksanaan visi misi organisasi melalui kinerja strategis organisasi tersebut. Oleh karena itu kinerja individu dalam organisasi merupakan jalan dalam meningkatkan produktivitas organisasi itu sendiri.

Kompeten adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Kompeten harus dibedakan dengan kompetensi, walaupun dalam pemakaian umum istilah ini digunakan dapat dipertukarkan. Upaya awal untuk menentukan kualitas dari manajer yang efektif didasarkan pada sejumlah sifat-sifat kepribadian dan keterampilan manajer yang ideal. Ini adalah suatu pendekatan model input, yang fokus pada keterampilan yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Keterampilan-keterampilan ini adalah kompetensi dan mencerminkan kemampuan potensial untuk melakukan sesuatu. Dengan munculnya manajemen ilmiah, perhatian orang-orang berbalik lebih pada perilaku para manajer efektif dan pada hasil manajemen yang sukses. Pendekatan ini adalah suatu model output, dengan mana efektivitas manajer ditentukan, yang menunjukkan bahwa seseorang telah mempelajari bagaimana melakukan sesuatu dengan baik.

Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat. Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem *National Council Vocational Qualification (NCVQ)* didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong inisiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-komptensi apa yang karyawan harus perlihatkan.

Pendapat yang hampir sama dengan konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat

kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan keahliannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, keahliannya tidak berguna. Jadi kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan.

Menurut Spencer and Spencer (1993) Kompetensi didefinisikan sebagai *Underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion- referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya.

Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dll. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah : *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dll.

Dessler (2005:140) merumuskan pengertian kompetensi sebagai “*Demonstrable characteristics of a person that enable*

performance of a job". Karakteristik tersebut mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi individu. *"Competence encompasses an individual's technical and interpersonal knowledge and skills.* (Robbins, 2005:356).

Hornby dan Thomas (dalam Rudman, 2000:94) merumuskan pengertian kompetensi sebagai *"The knowledge, skills and qualities of effective managers / leaders"*. Sedangkan rumusan yang lebih luas dikemukakan oleh Boyatzis, yaitu sebagai sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang, dapat berbentuk motif, ciri, keterampilan, aspek dari citra-pribadi, atau peran sosial seseorang, atau sebuah kumpulan pengetahuan yang ia gunakan. (Rudman, 2000:94).

Boyatzis berpendapat bahwa kompetensi mempunyai lingkup lebih luas daripada keterampilan, dan menggambarkan perbedaan antara aspek-aspek yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara kompeten, dan atribut yang diperlukan oleh seseorang agar dapat memenuhi persyaratan dalam melakukan pekerjaan secara kompeten.

The British National Council of Vocational Qualifications, merumuskan pengertian kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan kegiatan- kegiatan kerja sesuai standar yang diperlukan dalam kinerja. *"The British National Council of Vocational Qualification, defines competency as the ability to perform work activities to the standard required in performance"*. (Rudman, 2000:94). Menurut *Australia's National Training Board*, kompetensi terdiri dari spesifikasi pengetahuan dan keterampilan, serta penerapan pengetahuan dan keterampilan tersebut pada standar kinerja yang dipersyaratkan. *"Competency comprises the specification of the knowledge and skill and the application of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment"*. (Rudman, 2000:94).

Dari rumusan pengertian kompetensi yang berbeda-beda, Brannick dan Levine menyimpulkan bahwa kompetensi adalah

(1) pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau (2) penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja. Implementasi pengertian kompetensi yang beragam tersebut, tentu tergantung dari organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang berbeda merumuskan kompetensi dengan cara yang berbeda. Sebagian merumuskannya secara lebih luas, sementara yang lain menyamakannya dengan pengetahuan, atau keterampilan, atau kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Rudman, (2000:95) ciri-ciri penting dari kompetensi adalah :

1. Menjabarkan keterampilan-keterampilan utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat kerja individual.
2. Memberikan cara yang terstruktur untuk menjabarkan perilaku dan memberikan kepada organisasi suatu pemahaman bersama.
3. Merupakan dasar bagi seleksi dan pengembangan staf, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas bagi penarikan pekerja, penilaian, tinjauan kinerja dan pelatihan, serta
4. Perhatian diutamakan pada kinerja mendatang.

B. Klasifikasi Kompetensi

Milkovich & Newman, (2005:164) kompetensi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu (1) *personal characteristics*, (2) *Visionary*, dan (3) *organization specific*.

1. Personal characteristics

Karakteristik pribadi ini termasuk integritas pribadi, kematangan berpendapat, fleksibilitas, dan menghormati

orang lain. Pekerja diharapkan mempunyai karakteristik ini, yang kemudian dikembangkan dan ditunjukkan dalam menghadapi situasi yang makin kompleks dan ambigu.

2. *Visionary*

Ini merupakan kompetensi yang paling tinggi tingkatannya, yang dapat diekspresikan sebagai perspektif global yang dimilikinya, mempunyai gagasan dalam menggerakkan organisasi dengan arah yang baru, dan pandai menyampaikan pendapat tentang implikasi kecenderungan organisasi, baik dalam menghadapi persaingan, dalam peristiwa-peristiwa dunia, maupun dalam komunitas lokal.

3. *Organization specific.*

Di antara dua kelompok di atas, terdapat kompetensi yang dilihat secara khusus ke organisasi tertentu dan fungsi tertentu, di mana kompetensi tersebut diterapkan.

Kompetensi ini umumnya mencakup kepemimpinan orientasi kepada pelanggan, keahlian fungsional dan pengembangan lain, apapun yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, budaya dan maksud strategis.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi mencakup semua aspek dari kinerja pekerjaan. Ini mencakup kinerja pada tingkat keterampilan yang akseptabel, pengorganisasian tugas-tugas seseorang, menanggapi dan bereaksi secara memadai apabila menghadapi kesalahan, memenuhi peran dalam rencana kerja serta mengalihkan keterampilan dan pengetahuan ke situasi-situasi yang baru.

Berbagai upaya pengembangan SDM hendaknya didukung oleh beberapa faktor diantaranya:

1. Terdapat seleksi SDM yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas

2. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai
3. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai
4. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumberdaya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik.

Pada level tertentu dimana kondisi di atas sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan pengembangan SDM merupakan salah satu hal yang patut kian dilakukan. Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif.

HR Management Framework based on Competency



The competency framework will be the basis for all HR functions and serve as the "linkage" between individual performance and business results

www.exploreHR.org

4

Gambar 3.1. Management Framework Based on Competensi

BAB IV

KOMITMEN ORGANISASI

A. Konsep Komitmen Organisasi

Commitment berarti “*I will do something you want*” (Janasz, Dowd & Schneider, 2002:223), sedangkan yang dimaksud dengan *organization* adalah “*Groups of people who work interdependently toward some purpose*”. (McShane & Glinow, 2005:6).

Kedua pengertian tersebut menjelaskan bahwa ada saling ketergantungan dari dua pihak, yaitu seseorang yang mau memberikan kepada pihak lain, karena ingin mendapatkan sesuatu dalam bentuk yang lain. Jadi, tidak sekedar karena ingin mengerjakannya. “*Just because someone likes what they do, it doesn't necessarily mean they are committed to doing it at your organization*”. (Sweeney & McFarlin, 2002:59)

Schermerhorn (2005:385) merumuskan pengertian komitmen organisasi secara singkat, yaitu kesetiaan seorang individu kepada organisasi. “*The loyalty of an individual to the organization*”. Sesuai dengan pendapat tersebut, Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997:186) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah, “*A sense of identification, loyalty, and involvement expressed by an employee toward the organization or unit of the organization*”. Sedangkan Kinicki & Kreitner, (2003:129) menyatakan bahwa “*Organizational commitment reflects the extent to which an*

individual identifies with an organization and is committed to its goals". Individu dengan komitmen yang tinggi akan kuat identifikasinya dengan organisasi dan mendapatkan kebanggaan sebagai anggota. *"Individuals with a high organizational commitment would identify strongly with the organization and take pride in considering themselves a member"*. (Schermerhorn, 2005:385-386).

Adanya kebanggaan sebagai anggota organisasi, pekerja tidak hanya sekedar bekerja, tetapi disertai keberpihakan pada organisasi, serta berniat untuk memelihara keanggotaannya dalam organisasi itu. *"Organizational commitment is a state in which an employee identifies with particular organization and its goals, and wishes to maintain membership in the organization"*. (Robbins, 2005:79).

Pemihakan seseorang kepada pekerjaannya, menunjukkan keterlibatan kerja yang tinggi. Komitmen yang tinggi pada organisasi menunjukkan adanya pemihakan. *"High job involvement means identifying with one's specific job, while high organizational commitment means identifying with one's employing organization"*. (Robbins, 2005:79).

Pemihakan tersebut, diwujudkan dalam bentuk kesetiaan pekerja kepada organisasi, serta menunjukkan tingkat keterlibatannya dalam organisasi. Hal tersebut jelas dari pengertian komitmen organisasi. Komitmen organisasi merupakan kesetiaan karyawan kepada organisasi, serta tingkat keterlibatannya dalam organisasi. *"Loyalty to and heavy involvement in one's organization"*. (Daft, 2003:484).

Tampak bahwa ketiga unsur tersebut, yaitu kesetiaan, keterlibatan serta pemihakan merupakan substansi dari komitmen pekerja terhadap organisasi di mana mereka bekerja.

Robbins & Coulter juga menyatakan bahwa komitmen organisasi menggambarkan orientasi pekerja ke arah organisasi,

berkenaan dengan kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatannya dalam organisasi.” *Organizational commitment represents an employee’s orientation toward the organization in terms of his or her loyalty to, identification with, and involvement in the organization*”.

(Robbins & Coulter, 2003:372). Jadi, loyalitas, keterlibatan, dan identifikasi, dari seorang pekerja yang diekspresikan dalam organisasi atau unit, di mana pekerja tersebut bekerja, dinamakan komitmen. Hal tersebut dipertegas sebagai “*A sense of identification, loyalty, and involvement expressed by an employee toward the organization or unit of the organization*” . (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:186).

Jelaslah bahwa komitmen terhadap organisasi mencakup identifikasi dengan tujuan yang akan dicapai oleh organisasi, perasaan pekerja atas keterlibatannya dalam tugas-tugas yang harus diemban dalam organisasi, serta perasaan pekerja atas loyalitasnya terhadap organisasi. “*Commitment to an organization involves three attitudes: (1) a sense of identification with the organization’s goals, (2) a feeling of involvement in organizational duties, and (3) a feeling of loyalty for the organization*” . (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:186).

Komitmen organisasi mencakup tiga makna, yaitu hasrat, keinginan dan keyakinan, yang dapat dijabarkan sebagai berikut:

- (1) Sebuah hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu;
- (2) Sebuah keinginan untuk berusaha keras atas nama organisasi, dan
- (3) Sebuah keyakinan yang pasti dari penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi.

(Luthans, 2003:235).

Menurut Sweeney & McFarlin (2002:60), komitmen sekurang-kurangnya terdiri dari “*Affective commitment, normative*

commitment, and continuance commitment”, dengan penjelasan sebagai berikut :

- 1) *Affective commitment* mengacu pada emosi dan identifikasi dengan organisasi. Banyak pendapat yang menyatakan bahwa *affective commitment* sudah merupakan komitmen yang utuh. Pendapat tersebut benar apabila komitmen afektif pekerja tinggi, sehingga bentuk-bentuk komitmen yang lain menjadi kurang penting. Komitmen afektif eksis apabila para pekerja merasa gembira menjadi anggota organisasi, karena merasa dan percaya bahwa organisasinya baik, sehingga pekerja bermaksud untuk berbuat sesuatu yang baik bagi organisasi.
- 2) *Normative commitment*. Komitmen ini mengacu pada perasaan pekerja atas kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikannya, atau karena adanya tekanan dari pihak lain. Sekalipun secara eksternal dapat menghasilkan komitmen yang kurang kuat, namun menunjukkan dampak positif pada organisasi.
- 3) *Continuance commitment*. Komitmen ini mengacu pada fakta bahwa kadang-kadang orang komit kepada organisasi berdasarkan analisis *cost-benefit* yang rasional, dengan membandingkan antara tetap dalam organisasi atau akan meninggalkan organisasi. Perbandingan ini tentunya tergantung pada kesempatan untuk memperoleh sesuatu yang lebih baik dari organisasi lain. Dengan demikian, komitmen ini eksis apabila pekerja akan mengeluarkan banyak biaya jika mereka akan meninggalkan organisasi. “*Continuance commitment is the commitment that exist when it is very costly for workers to leave an organization*”.

Sikap komitmen organisasi ditentukan oleh sejumlah variabel pribadi dan organisasi. Yang termasuk variabel pribadi adalah:

- 1) Umur
- 1) Masa jabatan dalam organisasi, dan
- 1) Penempatan.

Sedangkan yang termasuk variabel organisasi adalah

- 1) Rancangan jabatan;
- 2) Nilai-nilai;
- 3) Gaya kepemimpinan pimpinannya.

B. Dampak Komitmen Organisasi

Komitmen terhadap organisasi yang tinggi, dapat memberi dampak positif bagi organisasi, yaitu dapat meningkatkan produktivitas. *“Higher commitment can facilitate higher productivity”*. (Kinicki & Kreitner 2003:129),

Pekerja yang komit mempunyai perasaan bahwa maksud mereka dan yang mereka kerjakan, tidak di bawah tekanan, tetapi justru merupakan investasi bagi mereka. *“Committed people have a sense of purpose and do not give up under pressure because they tend to invest themselves in the situation”*. (Kreitner & Kinicki, 1998:542).

Bagi pekerja dengan komitmen yang kuat terhadap organisasi, pada umumnya tidak akan melakukan pemutusan hubungan kerja untuk mencari dan memperoleh pekerjaan pada organisasi lain.

“Committed people are less likely to quit and accept other jobs”. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:186).

Pergantian pekerja yang terlalu sering akan menambah biaya organisasi, yaitu untuk biaya untuk proses penerimaan pekerja baru, seperti biaya iklan, seleksi dan pelatihan yang diperlukan bagi pekerja baru. Di samping itu, pekerja baru umumnya kurang terampil dibandingkan dengan pekerja lama. Dengan demikian biaya monitoring bagi pekerja baru, juga menjadi lebih besar. Sebaliknya, pekerja dengan komitmen yang kuat terhadap

organisasi, dapat mengintegrasikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.

Secara psikologis, keterlibatan pekerja sebagai salah satu wujud dari komitmen organisasi, akan berperanserta dalam menghadapi masalah-masalah organisasi dengan memberikan saran-saran inovatif dan upaya-upaya produktif yang belum biasa dilakukan oleh organisasi. Budaya keterbukaan dan partisipatif sering digunakan untuk meningkatkan moral dan kepuasan pekerja.

Kepuasan kerja adalah respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi tersebut berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah merupakan suatu konsep umum, artinya, seseorang dapat relatif puas dengan satu aspek dari pekerjaannya, sedangkan bagi pekerja lain, lebih puas dengan aspek yang lain.

Dengan adanya kepuasan kerja, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut:

- a. Increased acceptability of management's ideas.
- b. Increased cooperation between management and staff;
- c. Reduced turnover;
- d. Reduced absenteeism;
- e. Reduced complaints and grievances;
- f. Greater acceptance of changes;
- g. Improved attitudes toward the job and the organization.

(Mondy & Noe, 1993:328)

Secara umum, partisipasi pekerja yang lebih besar mempunyai dampak langsung dan segera atas moral pekerja. Pekerja akan lebih besar minatnya pada pekerjaan dan organisasi. Mereka cenderung untuk menerima, dan kadang-kadang memprakarsai perubahan, tidak hanya mereka memahami keperluan perubahan, tetapi juga

karena mereka lebih terjamin sebagai akibat pemahaman tentang perubahan.

Hasil penelitian menunjukkan, bahwa komitmen organisasi yang lemah, yang diwujudkan dalam bentuk partisipasi yang rendah, dapat mengurangi efektivitas organisasi. *“Research evidence indicates that the absence of commitment can reduce organizational effectiveness”*. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:186).

Menurunnya keefektifan organisasi tersebut disebabkan karena rendahnya moral pekerja, pergantian pekerja yang sering terjadi, serta tingkat ketidak-hadiran pekerja yang tinggi. *“Most experience and research indicates a positive relationship between employee participation and measures of morale, turnover, and absenteeism”*. (Mondy & Noe, 1993:328).

Menurut Bateman & Snell, jika orang merasa diperlakukan adil dari hasil yang mereka capai, mereka akan merasa puas. Pekerja yang puas, tidak selalu lebih produktif daripada mereka yang tidak puas. Kadang-kadang orang merasa gembira dengan pekerjaannya sebab mereka tidak harus bekerja keras. Tetapi pekerjaan yang tidak memuaskan banyak orang, menciptakan lingkungan kerja yang lebih memungkinkan menunjukkan :

- a. Tingginya tingkat pergantian pekerja;
- b. Tingginya ketidak-hadiran pekerja;
- c. Rendahnya rasa kekeluargaan;
- d. Meningkatnya keluhan dan tuntutan;
- e. Pemogokan;
- f. Pencurian, sabotase dan perusakan;
- g. Rendahnya kesehatan fisik dan mental.

Menurut Noe, *et al.* Jika seorang pekerja tidak puas terhadap organisasi secara keseluruhan, komitmen organisasi seseorang mungkin rendah. *“When an employee is dissatisfied with the*

organization as a whole, the persons organizational commitment may be low". (Noe, et al., 2004:324).

Komitmen organisasi menunjukkan tingkat seorang pekerja mengidentifikasi dirinya dengan organisasi serta menunjukkan keinginan untuk terus menerus mengusahakan berkelakuan yang baik. "*Organizational commitment is the degree to which an employee identifies with the organization and is willing to put forth effort on its behalf*". (Noe, et al., 2004:324).

Pekerja dengan komitmen organisasi yang tinggi akan tetap membantu organisasi pada saat organisasi menghadapi kesulitan, sedangkan pekerja yang komitmennya rendah akan meninggalkan organisasi untuk mendapatkan pekerjaan yang lebih baik. Pekerja dengan komitmen rendah mempunyai maksud kuat untuk meninggalkan organisasi, seperti halnya pekerja dengan keterlibatan yang rendah pada pekerjaan, sulit untuk dimotivasi.

Rendahnya komitmen terhadap organisasi, dapat diwujudkan pada tingginya stress para pekerja, biaya asuransi yang lebih tinggi dan lebih banyak tuntutan-tuntutan hukum. Konsekuensi dari ketidak-puasan kerja tersebut, langsung ataupun tidak langsung akan menambah biaya organisasi. "*Which can mean higher job stress, higher insurance costs, and more lawsuits. All of these consequences of dissatisfaction, either directly or indirectly, are costly to organizations*". (Bateman & Snell, 1996:398).

C. Upaya Peningkatan Komitmen Organisasi

Imbalan intrinsik penting untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi. "*Intrinsic rewards are important for developing organizational commitment*". (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:187). Imbalan intrinsik kepada pekerja dapat berbentuk pemenuhan kebutuhan pekerja dengan memberikan kesempatan untuk berprestasi, serta mengakui prestasi yang telah ditunjukkan oleh pekerja. "*Organizations able to meet*

employees' needs by providing achievement opportunities and by recognizing achievement when it occurs have a significant impact on commitment". (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:187).

Untuk dapat meningkatkan kinerja para pekerja, perlu dipahami tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat komitmen pekerja terhadap organisasi, yaitu (1) sistem imbalan intrinsik, (2) integrasi kepentingan pribadi pekerja dengan kepentingan organisasi, dan (3) rancangan jabatan yang menantang. *"Thus, managers need to develop intrinsic reward systems that focus on personal importance or self-esteem to integrate individual and organizational goals and to design challenging jobs".*

(Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:187).

Nilai-nilai yang diakui dan diterima organisasi dan seluruh pekerja, harus dijunjung, ditaati dan dipelihara bersama. Nilai-nilai tersebut dijelaskan dan dikomunikasikan sesuai dengan misi organisasi. Untuk itu, setiap individu dalam organisasi harus memahami dan menerima eksistensi organisasi yang tertuang dalam *mission statement*. Dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi, perlu ada jaminan bagi setiap pekerja bahwa kejujuran dan keadilan selalu ditegakkan dalam organisasi. Dengan demikian akan terbina pula *esprit de corps*, rasa setia kawan, seperjuangan dan sepenanggungan, suatu *tenor of community*. Selanjutnya, komitmen organisasi hanya dapat dipelihara dan dikembangkan apabila setiap individu berkesempatan untuk mengembangkan kemampuan, dan karir sesuai dengan norma, aturan dan kebijakan yang berlaku.

Untuk meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi, perlu diupayakan untuk meningkatkan masukan dari pekerja kepada organisasi, agar para pekerja merasa bahwa suara mereka didengarkan. Dengan demikian diharapkan dapat meningkatkan komitmen afektif mereka. Upaya ini dapat dilakukan melalui

pembicaraan-pembicaraan melalui kotak saran, pembentukan *team* atau dengan memperlakukan mereka selaku pemilik.

Build it and they will come, artinya, perlu meluruskan dan mengkomunikasikan nilai-nilai dasar, sikap dan maksud organisasi. Ini tidak berarti mentransformasikan kepada kelompok-kelompok tanggung jawab sosial, tetapi dapat berguna untuk menghasilkan *mission statement*, yaitu jabaran singkat tentang organisasi. Saran ini terkait pula dalam upaya peningkatan komitmen afektif.

Secara singkat dapat dikemukakan bahwa komitmen organisasi sangat ditentukan oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pekerja. Kepuasan kerja hanya terkait dengan pekerjaan yang harus dihadapi oleh pekerja, sedangkan komitmen berada pada tingkat organisasi. Namun demikian, hasil penelitian telah menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi.

Kepuasan kerja menyatakan satu di antara banyak sikap penting yang mempengaruhi perilaku manusia di tempat kerja. Ini sangat terkait, misalnya, komitmen organisasi dan keterlibatan kerja. “*Job satisfaction is just one among many important attitudes that influence human behavior in the workplace. It is closely related, for example, to “organizational commitment” and “job involvement”.* (Schermerhorn, Hunt & Osborn, 1997:98).

Kekuatan fisik, ancaman dan uang saja, tidak efektif. Mereka akan berperilaku seperti yang dibutuhkan, dan mencapai tingkat kinerja yang diperlukan (diharuskan) karena mereka merasa bahwa ini adalah sesuatu yang tepat untuk dilakukan dan kompetensi nilai dalam bidang mereka.

Sweeney & McFarlin, (2002) untuk meningkatkan kepuasan kerja, dapat disampaikan beberapa anjuran sebagai berikut :

- a. Pelajari segi-segi khusus dan jabatan yang membuat pekerja tidak puas. Sebagian mungkin mudah dilaksanakan,

sebagian lain tidak mungkin dilaksanakan atau sangat mahal. Minimum, anjuran ini dapat digunakan sebagai alat seleksi pekerja baru.

- b. Pertimbangkan untuk melakukan survei sikap, tetapi jangan dianggap enteng. Sebuah survei memerlukan biaya mahal, oleh karena itu perlu mendapatkan umpan-balik survei, yang diharapkan dapat menghasilkan ekspektasi untuk melakukan perubahan. *“Consider an attitude survey. But don’t take it lightly. A survey can be expensive and you must provide employee feedback. Surveys also can create expectations for change”* (Sweeney & McFarlin, 2002:58).
- c. Mencoba untuk mengakui dan menghargai secara jelas setiap kinerja yang baik, karena dapat meningkatkan kepuasan, dan mempercepat perbaikan kinerja. *“Try to overtly recognize and reward good performance. This could improve satisfaction, which in turn could accelerate performance”*. (Sweeney & McFarlin, 2002-58).
- d. Tidak mungkin dapat menggembirakan semua orang. Jangan menganggap bahwa kinerja yang tinggi, sudah pasti menunjukkan kepuasan pekerja, demikian sebaliknya, kinerja yang rendah, belum tentu menunjukkan bahwa pekerja tidak senang. Sementara orang justru bekerja dengan watak yang relatif. Ini tidak harus diartikan bahwa mereka tidak dapat melaksanakan pekerjaan, tetapi ini berarti bahwa perlu diupayakan untuk mencoba agar mereka menjadi lebih gembira.

Terkait dengan uraian di atas, dalam upaya meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi, kepada pimpinan dianjurkan untuk meningkatkan kepuasan kerja. *“Managers are advised to increase job satisfaction in order to elicit higher level of commitment”* (Kreitner & Kinicki, 1998:208), antara lain dengan:

- a. Membuat kebijakan dan program-program yang menunjukkan adanya tanggung jawab sosial, seperti perlindungan lingkungan serta bantuan kepada masyarakat di lokasi organisasi.
- b. Harus komit kepada pekerja, misalnya dengan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, membantu mereka dalam menghadapi kesulitan, serta meminta masukan untuk menyusun keputusan-keputusan yang akan mempengaruhi mereka.

Rendahnya komitmen pekerja terhadap organisasi, tidak hanya disebabkan oleh jenis pekerjaan dan kebijakan pimpinan, tetapi dapat juga disebabkan oleh kehidupan lingkungan kerja.

Menyadari betapa besarnya dampak dari buruknya kehidupan lingkungan kerja, maka perlu disusun suatu *Quality of Work Life* (QWL) yang dapat menciptakan tempat kerja yang memberikan kesejahteraan dan kepuasan pekerja. "*Quality of Work Life (QWL) programs create a workplace that enhances employee well-being and satisfaction*" (Bateman & Snell, 1996 : 399).

Kualitas kehidupan kerja merupakan konsep umum, yang mengacu pada beberapa aspek pengalaman kerja. Ini mencakup beberapa faktor, seperti manajemen dan gaya kepemimpinan, kebebasan dan otonomi membuat keputusan, lingkungan fisik yang memuaskan, kesehatan kerja, jam kerja yang memuaskan, dan tugas-tugas yang bermanfaat. Pada dasarnya, program kualitas kehidupan kerja menganggap bahwa sebuah jabatan dan lingkungan kerja harus disusun sedemikian rupa sehingga sebanyak mungkin memenuhi kebutuhan pekerja.

Terdapat 8 (delapan) kategori *Quality of Work Life*, yaitu:

- c. Adequate and fair compensation.
- d. A safe and healthy environment.
- e. Jobs that develop human capacities.

- f. A chance for personal growth and security.
 - g. A social environment that fosters personal identity, freedom from prejudice, a sense of community, and upward mobility.
 - h. Constitutionalism, or the rights of personal privacy, dissent, and due process.
 - i. A work role that minimizes infringement on personal leisure and family needs.
 - j. Socially responsible organizational actions.
- (Bateman & Snell, 1996:399).

Dengan mewujudkan *Quality of Work Life* dengan kategori tersebut, diharapkan dapat meningkatkan komitmen pekerja terhadap organisasi.

Banyak pakar berpendapat bahwa komitmen organisasi merupakan isu yang tidak diperlukan lagi, karena lingkungan baru lebih menekankan pada komitmen karir. Namun pakar lain menyatakan bahwa komitmen organisasi justru merupakan tantangan utama dalam abad ke-21.

BAB V

VISI KEPEMIMPINAN SDM

A. Pengertian Kepemimpinan

Soetopo Hendiyat dan Soemanto Wasty, (1982) kepemimpinan adalah perilaku yang ada pada diri seseorang untuk berinteraksi dengan lingkungan dan berperan serta di dalamnya untuk mencapai tujuan hidupnya. Soetopo dan Soemanto, mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan dan kesiapan yang dimiliki seseorang untuk dapat mempengaruhi, mendorong, mengajak, menuntun, menggerakkan dan kalau perlu memaksa orang lain agar ia menerima pengaruh itu selanjutnya berbuat sesuatu yang dapat mencapai suatu maksud atau tujuan tertentu.

Menurut Robert G. Owens kepemimpinan diartikan sebagai *“Leadership involves intentionally exercising influence on the behavior of others people”*. Hal ini senada dengan yang dikemukakan oleh Billick, B. dan Peterson, J.A. (dalam Wahyudi) yang mengartikan kepemimpinan sebagai *“Leadership can be defined as the ability to influence the behavior and actions of others to achieve an intended purpose”*. Kepemimpinan menurut Nawawi dan Martini (1995) adalah kemampuan/ kecerdasan mendorong sejumlah orang (dua orang atau lebih) agar bekerja sama dalam melaksanakan kegiatan -kegiatan yang terarah pada tujuan bersama. Menurut Rivai (20014) kepemimpinan

dapat dikatakan sebagai peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain. Sedangkan menurut Freeman dan Taylor, kepemimpinan adalah kemampuan untuk menciptakan kegiatan kelompok mencapai tujuan organisasi dengan efektivitas maksimum dan kerjasama dari tiap-tiap individu. Lebih lanjut Koontz dan Weihrich, mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan pengaruh, seni atau proses untuk mempengaruhi orang lain sehingga tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan baik. (G.L. Freeman and E.K. Taylor, 1988).

Berdasarkan pendapat tersebut maka kepemimpinan membutuhkan orang yang mempunyai kemampuan dalam melaksanakan roda organisasi dengan cara apapun untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Kemampuan tersebut adalah mempengaruhi, mengajak, mendorong, menuntun dan memaksa. Lebih lanjut Sigit mengemukakan, bahwa inti dari definisi kepemimpinan ialah mempengaruhi orang lain untuk melakukan perbuatan ke arah yang dikehendaki. Dari definisi tersebut kepemimpinan merupakan perhubungan antara orang melalui proses komunikasi yang bertalian dengan tugas atasan dengan bawahan.

Uraian di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai tujuan melalui aktivitas mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja sama dan saling membantu dalam melaksanakan pekerjaan-pekerjaan organisasi. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah disepakati bersama. Selanjutnya Soebagio Atmodiwirio mengemukakan bahwa kepemimpinan diartikan sebagai ilmu atau kiat serta kemampuan seseorang mempengaruhi atau membimbing orang lain untuk mencapai tujuan dengan cara-cara tertentu pula.

Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard di dalam bukunya yang berjudul *Management of Organizational Behavior*, mengemukakan defenisi kepemimpinan adalah kegiatan dalam mempengaruhi orang lain untuk bekerja keras dengan penuh kemauan untuk tujuan kelompok (*Leadership is the activity of influencing exercised to strive willingly for group objective*).

Kepemimpinan menurut Gibson, adalah suatu upaya penggunaan jenis pengaruh bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu. Pendapat senada dikemukakan oleh Suwanto, di mana kepemimpinan yang kuat merupakan hal yang penting dalam mencapai tingkat keefektifan organisasional secara optimal. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan melibatkan unsur : penggunaan pengaruh dan semua hubungan merupakan upaya kepemimpinan; pentingnya proses komunikasi, kejelasan dan tepatnya komunikasi mempengaruhi perilaku dan prestasi pengikut; berfokus pada pencapaian tujuan individu, kelompok dan organisasi.

Ungkapan “THE RIGHT MAN IN THE RIGHT PLACE” menunjukkan kepada kita bahwa apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya sebab dalam kenyataan kerap kali terlihat pula adanya gejala :

“THE RIGHT MAN IN THE WRONG PLACE” yang merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan kepemimpinan. (apalagi apabila terdapat keadaan : THE WRONG MAN IN THE RIGHT PLACE”)

“Ada pemimpin yang dilahirkan, ada pemimpin yang diciptakan, tetapi ada juga pemimpin yang tidak dibutuhkan.” (Bruce & Stan, 2001). “Seorang boss berkata, kerjakan!... sedangkan seorang pemimpin menunjukkan apa yang bisa dia kerjakan!” (Kouzes & Posner, 1987)

Kepemimpinan berkaitan dengan beberapa elemen utama, yakni: manusia sebagai individu, manajemen diri, motivasi internal, tekad kesempurnaan dan penerimaan kelemahan diri, perubahan, kepercayaan diri, perkembangan, energi, pengalaman positif, hasil, dan pengharapan.

Dalam suatu organisasi apapun, kepemimpinan memegang peran yang penting. Bahkan segala sesuatu akan bangkit dan jatuh karena kepemimpinan. Salah satu konsep kepemimpinan yang ditawarkan oleh praktisi manajemen di Amerika adalah konsep SERVE yang dalam bahasa Indonesia berarti Melayani.

Konsep utamanya ialah bahwa, apapun jabatan atau kedudukan formalnya, orang-orang yang ingin menjadi pemimpin besar harus mempunyai sikap melayani orang lain. Melalui buku “The Secret – Rahasia Kepemimpinan” oleh Ken Blanchard dan Mark Miller, konsep SERVE dijelaskan secara singkat tapi lugas.

SERVE sendiri merupakan singkatan dari lima kata kunci yaitu:

- S- *See the Future* (Melihat Masa Depan)
- E- *Engage and Develop Others*
(Libatkan dan Kembangkan Orang Lain)
- R- *Reinvent Continuously*
(Temukan Kembali Terus Menerus)
- V- *Value Results and Relationship*
(Hargai Hasil dan Hubungan)
- E- *Embody The Values* (Mewujudkan Nilai)

Huruf pertama S- *See the Future* mempunyai makna bahwa para pemimpin harus bersedia dan sanggup membantu orang-orang yang mereka melihat tujuannya, dan juga keuntungan-keuntungan melangkah kearah sana. Setiap orang perlu melihat dirinya, kemana mereka pergi, dan apa yang akan menuntun perjalanan mereka.

Huruf kedua E dalam SERVE menjelaskan bahwa *Engage and Develop Others* (Libatkan dan Kembangkan Orang Lain) ada dua hal yaitu:

1. Merekrut atau memilih orang yang tepat untuk tugas yang tepat. Itu berarti mempunyai pemain-pemain yang tepat dalam suatu tim.
2. Lakukan apapun yang diperlukan untuk melibatkan hati dan kepala orang-orang tersebut. Dalam sejarah, banyak pemimpin telah menggunakan tangan dan yang lain tidak sama sekali. Barangkali dari sanalah istilah *hired hands* (orang upahan) berasal.

Kemudian ada huruf R singkatan dari *Reinvent Continuously*. Disinilah nilai kreativitas pemimpin dilihat. Pemimpin harus bersedia menemukan kembali setidaknya ada tiga tahap. Tahap pertama, bersifat pribadi. Beberapa pertanyaan utama yang harus diajukan adalah “Bagaimana saya belajar dan tumbuh sebagai seorang pemimpin?” “Apa yang saya lakukan untuk mendorong orang-orang dalam kelompok saya agar terus menerus belajar dan menemukan kembali diri sendiri?”. Tingkat penemuan kembali yang kedua adalah sistem dan proses.

Pertanyaan untuk diri sendiri dan anak buah kita adalah “Bagaimana kita melakukan pekerjaan tersebut?” Bagaimana kita dapat melakukannya dengan lebih baik? Perubahan apa saja yang akan meningkatkan kemampuan kita untuk melayani pelanggan dan juga satu sama lain? Akhirnya yang ketiga, melibatkan struktur organisasi itu sendiri. Pertanyaan yang baik yang diajukan disini adalah, “Perubahan struktur mana saja yang perlu kita tempuh untuk menjadi lebih efisien dan efektif?”

Huruf V adalah singkatan dari *Value Results and Relationship* (Hargai Hasil dan Hubungan) Kita harus menghargai pelanggan kita lebih dahulu, dan nilai itu akan menuntun perilaku kita dan menjamin keberhasilan kita terus menerus. Apa yang tidak

dimengerti kebanyakan orang ialah bahwa mereka dapat meraup hasil keuangan yang lebih tinggi kalau mereka mempunyai hubungan yang baik. Kita harus meningkatkan nilai hubungan dengan seorang mitra seperti halnya dengan hasil. Memimpin pada tingkat yang lebih tinggi mencakup hasil maupun hubungan.

Huruf E terakhir ialah *Embody The Values* (Mewujudkan Nilai) Ini adalah sesuatu yang mendasar dan berlangsung terus menerus. Kalau kita kehilangan kredibilitas sebagai pemimpin, potensi kepemimpinan kita akan sangat terbatas. Kita harus melakukan lebih daripada sekedar merumuskan nilai-nilai tersebut, kita tidak boleh hanya mengucapkannya, kita harus memperlihatkannya. Semua kepemimpinan sejati dibangun di atas kepercayaan. Salah satu adalah hidup konsisten dengan nilai-nilai yang kita akui. Kalau dikatakan bahwa pelanggan adalah penting, tindakan-tindakan kita seharusnya lebih mendukung pernyataan tersebut. Jika kita memilih untuk hidup seolah-olah pelanggan tidak penting, orang-orang akan mempunyai alasan untuk mempertanyakan kelayakan kita untuk dipercaya.

Akhirnya, bagi para pemimpin yang memimpin dengan tidak didasarkan pada kekuasaan atau jabatan sebaliknya, kepemimpinan yang lahir dari hati yang melayani, maka merekalah ilham bagi semua orang dan bagi calon pemimpin masa depan.

Yukl (1998:1) memahami kepemimpinan sebagai sebuah proses mempengaruhi dalam suatu kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama. Hal ini dapat dipahami dari penjelasannya sebagai berikut.

Kepemimpinan didefinisikan secara luas sebagai proses-proses mempengaruhi, yang memengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-pristiwa para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dari aktifitas-aktifitas tersebut untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran, pemeliharaan hubungan

kerja sama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang yang berada di luar kelompok atau organisasi.

B. Teori-teori Kepemimpinan

Trait Theory

Studi-studi mengenai sifat-sifat/ciri-ciri mula-mula mencoba untuk mengidentifikasi karakteristik -karakteristik fisik, ciri kepribadian, dan kemampuan orang yang dipercaya sebagai pemimpin alami. Ratusan studi tentang sifat/ciri telah dilakukan, namun sifat-sifat/ciri-ciri tersebut tidak memiliki hubungan yang kuat dan konsisten dengan keberhasilan kepemimpinan seseorang. Penelitian mengenai sifat/ciri tidak memperhatikan pertanyaan tentang bagaimana sifat/ciri itu berinteraksi sebagai suatu integrator dari kepribadian dan perilaku atau bagaimana situasi menentukan relevansi dari berbagai sifat/ciri dan kemampuan bagi keberhasilan seorang pemimpin.

Berbagai pendapat tentang sifat-sifat/ciri-ciri ideal bagi seorang pemimpin telah dibahas dalam kegiatan belajar ini termasuk tinjauan terhadap beberapa sifat/ciri yang ideal tersebut.

Kepemimpinan Menurut Teori Perilaku (Behavioral Theory)

Selama tiga dekade, dimulai pada permulaan tahun 1950-an, penelitian mengenai perilaku pemimpin telah didominasi oleh suatu fokus pada sejumlah kecil aspek dari perilaku. Kebanyakan studi mengenai perilaku kepemimpinan selama periode tersebut menggunakan kuesioner untuk mengukur perilaku yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada hubungan.

Beberapa studi telah dilakukan untuk melihat bagaimana perilaku tersebut dihubungkan dengan kriteria tentang efektivitas kepemimpinan seperti kepuasan dan kinerja bawahan. Peneliti-peneliti lainnya menggunakan eksperimen laboratorium atau

lapangan untuk menyelidiki bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan dan kinerja bawahan. Jika kita cermati, satu-satunya penemuan yang konsisten dan agak kuat dari teori perilaku ini adalah bahwa para pemimpin yang penuh perhatian mempunyai lebih banyak bawahan yang puas.

Hasil studi kepemimpinan Ohio State University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin pada dasarnya mengarah pada dua kategori yaitu *consideration* dan *initiating structure*. Hasil penelitian dari Michigan University menunjukkan bahwa perilaku pemimpin memiliki kecenderungan berorientasi kepada bawahan dan berorientasi pada produksi/hasil.

Sementara itu, model *leadership continuum* dan *Likert's Management System* menunjukkan bagaimana perilaku pemimpin terhadap bawahan dalam pembuatan keputusan. Pada sisi lain, *managerial grid*, yang sebenarnya menggambarkan secara grafik kriteria yang digunakan oleh Ohio State University dan orientasi yang digunakan oleh Michigan University. Menurut teori ini, perilaku pemimpin pada dasarnya terdiri dari perilaku yang pusat perhatiannya kepada manusia dan perilaku yang pusat perhatiannya pada produksi.

Contingency Theory

Teori-teori kontingensi berasumsi bahwa berbagai pola perilaku pemimpin (atau ciri) dibutuhkan dalam berbagai situasi bagi efektivitas kepemimpinan. Teori *Path-Goal* tentang kepemimpinan meneliti bagaimana empat aspek perilaku pemimpin mempengaruhi kepuasan serta motivasi pengikut. Pada umumnya pemimpin memotivasi para pengikut dengan mempengaruhi persepsi mereka tentang konsekuensi yang mungkin dari berbagai upaya.

Bila para pengikut percaya bahwa hasil-hasil dapat diperoleh dengan usaha yang serius dan bahwa usaha yang demikian akan

berhasil, maka kemungkinan akan melakukan usaha tersebut. Aspek-aspek situasi seperti sifat tugas, lingkungan kerja dan karakteristik pengikut menentukan tingkat keberhasilan dari jenis perilaku kepemimpinan untuk memperbaiki kepuasan dan usaha para pengikut.

LPC Contingency Model dari Fiedler berhubungan dengan pengaruh yang melunakkan dari tiga variabel situasional pada hubungan antara suatu ciri pemimpin (LPC) dan kinerja pengikut. Menurut model ini, para pemimpin yang berskor LPC tinggi adalah lebih efektif untuk situasi -situasi yang secara moderat menguntungkan, sedangkan para pemimpin dengan skor LPC rendah akan lebih menguntungkan baik pada situasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan.

Leader Member Exchange Theory menjelaskan bagaimana para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran dalam situasi yang berbeda dengan berbagai pengikut. Hersey and Blanchard Situasional Theory lebih memusatkan perhatiannya pada para pengikut. Teori ini menekankan pada perilaku pemimpin dalam melaksanakan tugas kepemimpinannya dan hubungan pemimpin pengikut.

Leader Participation Model menggambarkan bagaimana perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dikaitkan dengan variabel situasi. Model ini menganalisis berbagai jenis situasi yang mungkin dihadapi seorang pemimpin dalam menjalankan tugas kepemimpinannya. Penekanannya pada perilaku kepemimpinan seseorang yang bersifat fleksibel sesuai dengan keadaan yang dihadapinya.

Teori Atribut Kepemimpinan

Teori atribusi kepemimpinan mengemukakan bahwa kepemimpinan semata-mata merupakan suatu atribusi yang

dibuat orang atau seorang pemimpin mengenai individu-individu lain yang menjadi bawahannya.

Beberapa teori atribusi yang hingga saat ini masih diakui oleh banyak orang yaitu:

1. Teori Penyimpulan Terkait (*Correspondensi Inference*), yakni perilaku orang lain merupakan sumber informasi yang kaya.
2. Teori sumber perhatian dalam kesadaran (*Conscious Attentional Resources*) bahwa proses persepsi terjadi dalam kognisi orang yang melakukan persepsi (pengamatan).
3. Teori atribusi internal dan eksternal dikemukakan oleh Kelly & Micella, 1980 yaitu teori yang berfokus pada akal sehat.

Kepemimpinan Kharismatik

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

Berbagai teori tentang kepemimpinan karismatik telah dibahas dalam kegiatan belajar ini. Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder.

Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin

tersebut mungkin melalui identifikasi pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial. Pada sisi lain, penjelasan psikoanalitis tentang karisma memberikan kejelasan kepada kita bahwa pengaruh dari pemimpin berasal dari identifikasi pribadi dengan pemimpin tersebut.

Karisma merupakan sebuah fenomena. Ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan oleh seorang pemimpin karismatik untuk merutinisasi karisma walaupun sukar untuk dilaksanakan. Kepemimpinan karismatik memiliki dampak positif maupun negatif terhadap para pengikut dan organisasi.

Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pentransformasi (*transforming leaders*) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi.

Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi.

Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

Hasil penelitian Bennis dan Nanus, Tichy dan Devanna telah memberikan suatu kejelasan tentang cara pemimpin transformasional mengubah budaya dan strategi-strategi sebuah organisasi. Pada umumnya, para pemimpin transformasional

memformulasikan sebuah visi, mengembangkan sebuah komitmen terhadapnya, melaksanakan strategi-strategi untuk mencapai visi tersebut, dan menanamkan nilai-nilai baru.

Kajian-kajian kepemimpinan, memang sekitar tahun 60-an telah berkembang di kalangan para ilmuwan perilaku (*behavior scientist*), yang secara khusus mendalaminya cenderung memahami kepemimpinan dalam konteks perilaku pemimpin yang kaku.

Kecenderungan untuk memahami kepemimpinan secara organik; kepemimpinan seperti “mesinis”, mengabaikan sisi sosial budaya dari organisasi; mengabaikan budaya yang tidak tampak. Dari sinilah lahir pemahaman bahwa seorang pemimpin yang kuat (*to have strong leadership*) sangat disyaratkan dalam sistem birokrasi ketat dan kaku. Sehingga penekanan kepemimpinan selalu berada pada sikap pemimpin yang kaku dalam mempengaruhi anggota organisasi.

Sedangkan dewasa ini bahwa pengertian kepemimpinan, dalam sejumlah kajian, memiliki muatan sosial-budaya yang lebih kuat. Hal ini didasari oleh kuatnya pencitraan sosiologis terhadap organisasi sehingga ia dilihat sebagai sistem sosial yang memiliki dimensi sosial-budaya.

Kepemimpinan pun tidak lagi dipahami secara organik, tetapi ia merupakan dimensi organisasi, yang mempunyai kontribusi untuk membangun budaya organisasi yang sehat.

Menurut Willer Lane et al, seperti yang dikutip Hanson (1991:184), kepemimpinan memiliki dimensi sosial budaya sebagaimana dijelaskan sebagai berikut.

For although leaders deal directly with individual it is organizations-that is, group tradition, established relationship, and vested interest groups-which are their main concern. Clearly, the problems, dilemmas, and inconsistencies of organizations and

of the society are the problems of the leaders. They constitute the leadership setting.

Dari kutipan di atas dapat dipahami bahwa kepemimpinan terkait langsung dengan kebiasaan kelompok, melakukan hubungan, dan perhatian pada kelompok berkepentingan dalam suatu organisasi. Pemimpin hendaknya berupaya untuk membangun sebuah tradisi kelompok (*group tradition*) melalui hubungan kerja dengan anggota organisasi dengan berupaya memecahkan masalah-masalah dan masyarakat.

Owens(1991:132) menegaskan kepemimpinan merupakan dimensi hubungan sosial dalam organisasi dalam rangka memberikan pengaruh (*influence*) antara individu atau kelompok melalui interaksi sosial. Ia mengidentifikasi kepemimpinan sebagai berikut.

Leadership is function of group, not individual. We speak, of course, of individuals as being leaders but leadership occurs of two or more people interacting. In interacting process, one person is able to induce others to think and behave in certain desired ways. That brings up the second key point, which is influence. Leadership involves intentionally exercising influence organization behavior of others people.

Sedangkan secara khusus bahwa kepemimpinan di Organisasi mempunyai penekanan pada pentingnya posisi kepemimpinan untuk meningkatkan kualitas dan keefektifan Organisasi. Sergiovanni (1973: dlm. Owens,1991) menjelaskan sebagai berikut.

...of course educational organization are more complex for effectiveness to be attributed to any single dimension. Nevertheless, leadership quality owns a fair share of responsibility for effectiveness. Unlike other factors beyond the control of the school...the nature and quality of leadership seem readily (amenable) to...improvement.

Dari ketiga kutipan penjelasan tersebut menekankan adanya dimensi sosial budaya dalam kepemimpinan. Di mana dalam kepemimpinan berlangsung interaksi individual atau kelompok (siswa, pemimpin, kepala Organisasi, orang tua, masyarakat, dan karyawan). Dan muara besar (*the grand ending*) dari interaksi ini yaitu terbentuknya budaya organisasi Organisasi yang kuat sehingga pendidikan dapat berlangsung dengan efektif dan efisien.

C. Peran Kepemimpinan

The Vision Role

Sebuah visi adalah pernyataan yang secara relatif mendeskripsikan aspirasi atau arahan untuk masa depan organisasi. Dengan kata lain sebuah pernyataan visi harus dapat menarik perhatian tetapi tidak menimbulkan salah pemikiran. Agar visi sesuai dengan tujuan organisasi di masa mendatang, para pemimpin harus menyusun dan manafsirkan tujuan-tujuan bagi individu dan unit-unit kerja.

Peran Pemimpin dalam Pengendalian dan Hubungan Organisasional. Tindakan manajemen para pemimpin organisasi dalam mengendalikan organisasi meliputi:

- a. Mengelola harta milik atau aset organisasi;
- b. Mengendalikan kualitas kepemimpinan dan kinerja organisasi;
- c. Menumbuhkembangkan serta mengendalikan situasi maupun kondisi kondusif yang berkenaan dengan keberadaan hubungan dalam organisasi. Dan peran pengendalian serta pemelihara / pengendali hubungan dalam organisasi merupakan pekerjaan kepemimpinan yang berat bagi pemimpin. Oleh sebab itu diperlukan pengetahuan, seni dan keahlian untuk melaksanakan kepemimpinan yang efektif.

Ruang lingkup peran pengendali organisasi yang melekat pada pemimpin meliputi pengendalian pada perumusan pendefinisian

masalah dan pemecahannya, pengendalian pendelegasian wewenang, pengendalian uraian kerja dan manajemen konflik.

Ruang lingkup peran hubungan yang melekat pada pemimpin meliputi peran pemimpin dalam pembentukan dan pembinaan tim-tim kerja; pengelolaan tata kepegawaian yang berguna untuk pencapaian tujuan organisasi; pembukaan, pembinaan dan pengendalian hubungan eksternal dan internal organisasi serta perwakilan bagi organisasinya.

Peran Pembangkit Semangat

Salah satu peran kepemimpinan yang harus dijalankan oleh seorang pemimpin adalah peran membangkitkan semangat kerja. Peran ini dapat dijalankan dengan cara memberikan pujian dan dukungan. Pujian dapat diberikan dalam bentuk penghargaan dan insentif. Penghargaan adalah bentuk pujian yang tidak berbentuk uang, sementara insentif adalah pujian yang berbentuk uang atau benda yang dapat kuantifikasi.

Pemberian insentif hendaknya didasarkan pada aturan yang sudah disepakati bersama dan transparan. Insentif akan efektif dalam peningkatan semangat kerja jika diberikan secara tepat, artinya sesuai dengan tingkat kebutuhan karyawan yang diberi insentif, dan disampaikan oleh pimpinan tertinggi dalam organisasi, serta diberikan dalam suatu 'event' khusus.

Peran membangkitkan semangat kerja dalam bentuk memberikan dukungan, bisa dilakukan melalui kata-kata, baik langsung maupun tidak langsung, dalam kalimat-kalimat yang sugestif. Dukungan juga dapat diberikan dalam bentuk peningkatan atau penambahan sarana kerja, penambahan staf yang berkualitas, perbaikan lingkungan kerja, dan semacamnya.

Peran Menyampaikan Informasi

Informasi merupakan jantung kualitas perusahaan atau organisasi; artinya walaupun produk dan layanan puna jual perusahaan tersebut bagus, tetapi jika komunikasi internal dan eksternalnya tidak bagus, maka perusahaan itu tidak akan bertahan lama karena tidak akan dikenal masyarakat dan koordinasi kerja di dalamnya jelek. Penyampaian atau penyebaran informasi harus dirancang sedemikian rupa sehingga informasi benar-benar sampai kepada komunikan yang dituju dan memberikan manfaat yang diharapkan.

Informasi yang disebarakan harus secara terus-menerus dimonitor agar diketahui dampak internal maupun eksternalnya. Monitoring tidak dapat dilakukan asal-asalan saja, tetapi harus betul-betul dirancang secara efektif dan sistemik.

Selain itu, seorang pemimpin juga harus menjalankan peran consulting baik ke lingkungan internal organisasi maupun ke luar organisasi secara baik, sehingga tercipta budaya organisasi yang baik pula. Sebagai orang yang berada di puncak dan dipandang memiliki pengetahuan yang lebih baik dibanding yang dipimpin, seorang pemimpin juga harus mampu memberikan bimbingan yang tepat dan simpatik kepada bawahannya yang mengalami masalah dalam melaksanakan pekerjaannya.

D. Syarat-syarat Kepemimpinan

Dalam menentukan arah kepemimpinan, diperlukan sebuah fungsi transformasi kepemimpinan. Transformasi menjadi sebuah kebutuhan mendasar walaupun sulit dan memerlukan investasi waktu yang panjang; tetapi merupakan faktor penentu keberhasilan dan keefektifan eksistensi kepemimpinan Anda.

Proses transformasi kepemimpinan dapat membawa hasil yang efektif jika ada unsur-unsur sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang kuat. Seorang pemimpin bukanlah seorang diktator/otoriter, tetapi pemimpin team yang bekerja habis-habisan untuk organisasi dan dengan berani mempertaruhkan jabatan dan kedudukannya untuk menghadapi fakta-fakta brutal. Kepemimpinan yang kuat juga bukanlah seorang populis yang cenderung mencari aman dan menghindari tekanan-tekanan.
2. Dukungan bawahan. Pemimpin yang kuat tidak ada artinya jika tidak didukung oleh bawahan-bawahannya yang rela mengorbankan waktu, tenaga, pikiran, dan masa depannya. Mereka rela menghadapi masa-masa sulit, stress, masa-masa yang penuh dengan ketidakpastian, dan mungkin pula komentar-komentar yang tidak sehat dari berbagai pihak. Mereka bertarung di antara teman-teman, melewati konflik demi konflik, sampai akhirnya menemukan jalan.
3. Komunikasi yang jelas. Pemimpin harus punya seni dalam berkomunikasi, baik verbal maupun non-verbal. Kepemimpinan memerlukan komunikasi massa yang melibatkan banyak orang. Tanpa kepiawaian komunikasi dan dukungan team komunikasi yang baik, kepemimpinan tidak akan efektif.
4. Komitmen pemimpin. Pemimpin juga harus membangun komitmen yang harus dimulai dari dirinya sendiri.

Kepemimpinan sejati adalah panggilan hidup. Filsuf besar Cina, Lao Tsu, ketika ditanya oleh muridnya tentang siapakah pemimpin yang sejati, ia menjawab: “Seringkali seorang pemimpin sejati tidak diketahui keberadaannya oleh mereka yang dipimpinnya. Bahkan ketika misi atau tugas terselesaikan, maka seluruh anggota team akan mengatakan bahwa merekalah yang melakukannya sendiri.”

Pemimpin sejati adalah seorang pemberi semangat (*encourager*), motivator, inspirator, dan maximizer. Konsep

pemikiran seperti ini adalah sesuatu yang baru dan mungkin tidak bisa diterima oleh para pemimpin konvensional yang justru mengharapkan penghormatan dan pujian dari mereka yang dipimpinnya. Kepemimpinan sejati didasarkan pada kerendahan hati.

Kouzes & Posner (1987) memberikan 5 cara untuk menjadi seorang pemimpin yang besar:

1. Menantang proses. Temukan proses yang dipercaya untuk bisa memaksimalkan kemampuan Anda.
2. Inspirasi dan bagikan visi. Bagikan visi Anda dengan kata-kata yang dapat dimengerti oleh pengikut Anda.
3. Memampukan orang lain untuk bertindak. Beri mereka alat dan metode untuk menyelesaikan masalah mereka sendiri.
4. Menjadi model. Jika sedang dalam proses, jangan biarkan tangan Anda kering. Seorang boss berkata kepada yang lain, kerjakan!... seorang pemimpin menunjukkan apa yang bisa dia kerjakan!
5. Membesarkan hati. Bagikan kemuliaan dengan hati pada pengikut Anda, sementara Anda menahan penderitaan Anda sendiri.

Jadi, dalam proses kepemimpinan Anda, pikirkan hal-hal sederhana tentang kepemimpinan berikut ini:

1. Memberdayakan lebih baik daripada hanya mendelegasikan.
2. Milikilah keberanian memimpin orang-orang dengan bertanggungjawab.
3. Bergaullah dengan para pemimpin sesering mungkin. Catatlah apa yang Anda anggap penting dari mereka.
4. Menjadi contoh yang baik adalah lebih baik daripada seorang pemberi nasehat.

5. Seorang pemimpin yang luar biasa adalah pemimpin yang membawa orang-orang biasa melakukan pekerjaan yang luar biasa.
6. Salah satu karakteristik kepemimpinan yang layak adalah bahwa para pemimpin dituntut lebih banyak daripada pengikutnya.

Untuk menghadapi dinamika perubahan tersebut Paul Sloane dalam sebuah tulisannya menyetengahkan 10 syarat-syarat kepemimpinan suatu organisasi, yakni:

1. Memiliki visi untuk berubah

Jangan berharap suatu tim akan menjadi inovatif apabila mereka tidak mengetahui tujuan yang hendak dicapai ke depan. Inovasi harus memiliki tujuan dan seorang pemimpin harus mampu menyatakan dan mendefinisikan tujuan secara jelas sehingga setiap orang dapat memahami dan mengingatnya.

Para pemimpin besar banyak meluangkan waktu untuk menggambarkan dan menjelaskan visi, tujuan dan tantangan masa depan kepada setiap orang . Mereka berusaha meyakinkan setiap orang akan peran pentingnya dalam upaya mencapai visi dan tujuan, serta dalam menghadapi berbagai tantangan. Mereka mengilhami kepada setiap orang untuk menjadi enterpreneur yang bersemangat dan menemukan cara-cara yang inovatif untuk memperoleh kesuksesan.

2. Memerangi ketakutan akan perubahan

Para pemimpin inovatif senantiasa mengobarkan semangat pentingnya perubahan. Mereka berusaha menggantikan kepuasan atas keamanan yang ada dengan kehausan akan ambisi. Mereka akan berkata, ” Saat ini kita memang sedang melakukan hal yang baik, tetapi kita tidak

boleh berhenti dan berpuas diri dengan kemenangan yang ada, kita harus melakukan hal-hal yang lebih baik lagi”.

Mereka menyampaikan pula bahwa saat ini kita sedang melakukan suatu spekulasi baru yang penuh resiko, dan jika kita tidak bergerak maka akan jauh lebih berbahaya. Mereka memberikan gambaran menarik tentang segala sesuatu yang hendak diraih pada masa mendatang. Oleh karena itu, satu-satunya cara menuju ke arah sana yaitu dengan berusaha memeluk perubahan.

3. Berfikir Berani Mengambil Resiko

Seorang pemodal yang berani mengambil resiko akan menggunakan pendekatan portofolio, berusaha mencari keseimbangan antara kegagalan dengan kesuksesan. Mereka senang mempertimbangkan berbagai usulan atau gagasan tetapi tetap merasa nyaman dengan berbagai pemikiran yang menggambarkan tentang kegagalan-kegagalan yang mungkin akan diterima.

4. Memiliki Suatu Rencana Usulan yang Dinamis

Anda harus memfokus pada rencana usulan yang benar-benar hebat, setiap rencana mudah dilaksanakan, sumber tersedia dengan baik, responsif dan terbuka untuk semuanya. Berikan penghargaan dan respons yang wajar kepada karyawan serta para senior harus memiliki komitmen agar karyawan tetap dapat menjaga kesehatannya dalam melaksanakan setiap pekerjaan.

5. Mematahkan Aturan

Untuk mencapai inovasi yang radikal, Anda harus memiliki keberanian manantang berbagai asumsi aturan yang ada di sekitar lingkungan. Bisnis bukan seperti permainan olah raga yang selalu terikat dengan aturan dan keputusan wasit, tetapi bisnis tak ubahnya seperti seni, yang di dalamnya

memiliki banyak kesempatan untuk berfikir secara lateral, sehingga mampu menciptakan cara-cara baru tentang aneka benda dan jasa yang diinginkan para pelanggan.

6. Beri Setiap Orang Dua Pekerjaan

Berikan setiap orang dua pekerjaan pokok. Mintalah kepada mereka untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari mereka secara efektif dan pada saat yang bersamaan kepada mereka diminta pula untuk menemukan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaannya. Doronglah mereka untuk bertanya pada diri sendiri tentang apa sebenarnya tujuan esensial dari peran saya? Hasil dan nilai riil apa yang bisa saya berikan kepada klien saya, baik internal maupun eksternal? Apakah ada cara yang lebih baik untuk memberikan dan mencapai nilai atau tujuan tersebut? Dan jawabannya selalu mengatakan “YA”. Tetapi, kebanyakan orang tidak pernah atau jarang menanyakan hal-hal seperti itu.

7. Kolaborasi

Beberapa eksekutif perusahaan memandang kolaborasi sebagai kunci sukses dalam inovasi. Mereka menyadari bahwa tidak semua dapat dilakukan hanya dengan mengandalkan pada sumber-sumber internal. Oleh karena itu, mereka melihat dunia luar dan mengajak organisasi lain sebagai mitra, sehingga bisa saling bertukar pengalaman dan keterampilan dalam team.

8. Menerima kegagalan

Pemimpin inovatif mendorong terbentuknya budaya eksperimen. Setiap orang harus dibelajarkan bahwa setiap kegagalan merupakan langkah awal dari perjalanan jauh menuju kesuksesan. Untuk menjadi orang benar-benar cerdas dan tangkas, setiap orang harus diberi kebebasan berinovasi, bereksperimen dan memperoleh kesuksesan

dalam melakukan pekerjaannya, termasuk didalamnya mereka juga harus diberi kebebasan akan kemungkinan terjadinya kegagalan.

9. Membangun prototipe

Anda harus berani mencobakan suatu ide baru yang biaya dan resikonya relatif rendah ke dalam pasar (dunia nyata), kemudian lihat apa reaksi dari pelanggan dan orang-orang. Di sana sesungguhnya Anda akan lebih banyak belajar tentang dunia nyata, dibandingkan jika Anda hanya melakukan uji coba dalam laboratorium atau terfokus pada sekelompok orang saja.

10. Bersemangat

Anda harus fokus terhadap segala sesuatu yang ingin dirubah. Siap dan senantiasa bergairah dan bersemangat dalam menghadapi dan menanggulangi berbagai tantangan. Energi dan semangat yang Anda miliki akan menular dan mengilhami setiap orang. Tak ada gunanya jika Anda mengisi bus dengan penumpang yang selalu merasa asyik dengan dirinya sendiri.

Anda membutuhkan dan menghendaki orang-orang dan para pendukung Anda dengan semangat yang berkobar-kobar. Anda mengharapkan setiap orang dapat meyakini bahwa upaya mencapai tujuan merupakan sesuatu yang amat penting dan bermanfaat.

Jika Anda menghendaki setiap orang dapat terinspirasi untuk menjadi inovatif, merubah cara-cara yang biasa mereka lakukan, dan untuk mencapai hasil yang luar biasa, maka Anda mutlak harus memiliki semangat yang menyala-nyala tentang apa yang Anda yakini dan Anda harus dapat mengkomunikasikannya setiap saat ketika Anda berbicara dengan orang.

E. Tipologi Kepemimpinan

Kondisi Sosio Psikologis

Kondisi sosio-psikologis adalah semua kondisi eksternal dan internal yang ada pada saat pemunculan seorang pemimpin. Dari sisi kondisi sosio-psikologis pemimpin dapat dikelompokkan menjadi pemimpin kelompok (*leaders of crowds*), pemimpin siswa/mahasiswa (*student leaders*), pemimpin publik (*public leaders*), dan pemimpin perempuan (*women leaders*). Masing-masing tipe pemimpin tersebut masih bisa dibuat sub-tipenya. Sub-tipe pemimpin kelompok adalah: crowd compeller, crowd exponent, dan crowd representative.

Sub-tipe pemimpin siswa/mahasiswa adalah: the explorer president, the take charge president, the organization president, dan the moderators. Sub-tipe pemimpin publik ada beberapa, yaitu:

- Menurut Pluto: timocratic, plutocratic, dan tyrannical
- Menurut Bell, dkk: formal leader, reputational leader, social leader, dan influential leader
- Menurut J.M. Burns, ada pemimpin legislatif yang : ideologues, tribunes, careerist, dan parliamentarians.
- Menurut Kincheloe, Nabi atau Rasul juga termasuk pemimpin publik, yang memiliki kemampuan yang sangat menonjol yang membedakannya dengan pemimpin bukan Nabi atau Rasul, yaitu dalam hal membangkitkan keyakinan dan rasa hormat pengikutnya untuk dengan sangat antusias mengikuti ajaran yang dibawanya dan meneladani semua sikap dan perilakunya.

Tipe pemimpin yang lain adalah pemimpin perempuan, yang oleh masyarakat dilekati 4 setereotip, yaitu sebagai: the earth mother, the manipulator, the workaholic, dan the egalitarian.

Berdasar Kepribadian

Tipologi kepemimpinan berdasar kepribadian dapat dikelompokkan ke dalam dua kelompok besar, yaitu tipologi Myers – Briggs dan tipologi berdasar skala CPI (California Personality Inventory). Myers – Briggs mengelompokkan tipe-tipe kepribadian berdasar konsep psikoanalisa yang dikembangkan oleh Jung, yaitu: extrovert – introvert, sensing – intuitive, thinking – feeling, judging – perceiving. Tipe kepribadian ini kemudian dia teliti pada manajer Amerika Serikat dan diperoleh tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

- ISTJ: introvert – sensing – thinking – judging
- ESTJ: extrovert – sensing – thinking – judging
- ENTJ: extrovert – intuitive – thinking – judging
- INTJ: introvert - intuitive – thinking – judging

Kemudian dengan menggunakan tipe kepribadian yang disusun berdasar konsep psikoanalisa Jung, Delunas melakukan penelitian terhadap para manajer dan eksekutif negara bagian, dan mengelompokkan tipe pemimpin berdasar kepribadian sebagai berikut:

- Sensors – perceivers
- Sensors – judges
- Intuitive – thinkers
- Intuitive - feelers

Tipologi kepribadian yang lain adalah sebagaimana yang disusun dengan menggunakan skala CPI (*California Personality Inventory*) yang mengelompokkan tipe pemimpin menjadi: leader, innovator, saint, dan artist.

Tipologi Kepemimpinan Berdasar Gaya Kepemimpinan

Ada empat kelompok tipologi kepemimpinan yang disusun berdasar gaya kepemimpinan, yaitu tipologi Blake – Mouton, tipologi Reddin, tipologi Bradford – Cohen, dan tipologi Leavitt.

Menurut Blake – Mouton tipe pemimpin dapat dibagi ke dalam tipe:

- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Rendah, Orientasi Tugasnya Ekstrim Rendah,
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Moderat, Orientasi Tugasnya Moderat, dan
- Pemimpin yang Orientasi Hubungannya Ekstrim Tinggi, Orientasi Tugasnya Ekstrim Tinggi

Kemudian Reddin melakukan pengembangan lanjut atas tipologi ini, dan menemukan tipe pemimpin sebagai berikut: deserter, missionary, compromiser, bureaucrat, benevolent autocrat, developer, dan executive. Sementara Bradford dan Cohen membagi tipe pemimpin menjadi: technician, conductor, dan developer. Tipologi kepemimpinan yang dikembangkan oleh Leavitt membagi tipe pemimpin menjadi: pathfinders, problem solvers, dan implementers.

Berdasar Peran Fungsi dan Perilaku

Tipologi pemimpin berdasar fungsi, peran, dan perilaku pemimpin adalah tipologi pemimpin yang disusun dengan titik tolak interaksi personal yang ada dalam kelompok . Tipe-tipe pemimpin dalam tipologi ini dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe berdasar fungsi, berdasar peran, dan berdasar perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin. Berdasar perilakunya, tipe pemimpin dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh: Cattell dan Stice; S. Levine; Clarke; Komaki, Zlotnik dan Jensen. Berdasar fungsinya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe

pemimpin yang dikemukakan oleh: Bales dan Slater; Roby; Shutz; Cattell; Bowes dan Seashore. Berdasar perannya, tipe pemimpin dapat dikelompokkan dalam kelompok tipe pemimpin yang dikemukakan oleh : Benne dan Sheats; dan Mintzberg.

BAB VI

GAYA DAN MODEL KEPEMIMPINAN

A. Konsep Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan (*followers*) agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang dihaapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blanchard.

Gaya Kepemimpinan Kontinum

Gaya ini pertama sekali dikembangkan oleh Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Menurut kedua ahli ini ada dua bidang pengaruh yang ekstrim, yaitu:

1. Bidang pengaruh pimpinan
2. Bidang pengaruh kebebasan bawahan.

Pada bidang pertama pemimpin lebih menggunakan otoritasnya, sedangkan pada bidang ke dua lebih menekankan gaya demokratis.

Gaya Managerial Grid

Robert R Blake dan Jane S mouton mengidentifikasi gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam manajemen yang disebut dengan gaya managerial grid. Sebenarnya, gaya managerial grid lebih menekankan kepada pendekatan dua aspek yaitu aspek produksi di satu pihak, dan orang-orang di pihak lain. Blake dan Mouton menghendaki bagaimana perhatian pemimpin terhadap produksi dan bawahannya (*followers*).

Dalam managerial grid, ada empat gaya yang ekstrim dan ada satu gaya yang berada di tengah-tengah gaya ekstrim tersebut, ada manajer yang sedikit sekali memikirkan produksi yang harus dicapai. sedangkan juga sedikit perhatian terhadap orang-orang (*followers*) di dalam organisasinya. Dalam grid ini manajer hanya berfungsi sebagai perantara menyampaikan informasi dariatasan kepada bawahannya.

Ada juga manajer yang mempunyai perhatian yang tinggi terhadap produksi yang akan dicapai juga terhadap orang-orang yang bekerja dengannya. Manajer seperti ini dapat dikatakan sebagai “manajer tim” yang riel (*The real team manajer*) karena ia mampu menyatukan antara kebutuhan-kebutuhan produksi dan kebutuhan orang-orang secara individu.

Sedangkan ada juga manajer memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap orang-orang dalam organisasi, tetapi perhatian terhadap produksi adalah rendah. Manajer seperti ini disebut sebagai “pemimpin club”.

Gaya seperti ini lebih mengutamakan bagaimana menyenangkan hati bawahannya agar bawahannya dapat bekerja rileks, santai, bersahabat, tetapi tidak ada seorangpun yang berusaha untuk mencapai produktlvitas. Manajer ini menggunakan gaya kepemimpinan yang otokratis (*autocratic task managers*), karena manejer seperti ini lebih menekankan produksi yang harus dicapai organisasinya, baik melalui efisiensi

atau efektivitas pelaksanaan kerja, tetapi tidak mempunyai atau sedikit mempunyai perhatian terhadap bawahan.

Ada pula Grid yang memiliki perhatian yang medium baik terhadap produksi yang akan dicapai maupun terhadap orang-orang. Grid ini berusaha menyeimbangkan produksi yang akan dicapai dengan perhatian terhadap orang-orang, dalam arti tidak terlalumenyolok. Manajer seperti ini tidak terlalu menciptakan target produksi yang akan dicapai, tetapi juga tidak mempunyai perhatian yang tidak terlalu menyolok kepada orang-orang.

Dimensi Gaya Model Reddin

William J Reddin, seorang Professor dan konsultan dari Kanada mengetengahkan tiga dimensi gaya kepemimpinan dengan efektivitas dalam modalnya. Selain itu dia juga menekankan pada dua hal yang mendasar yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Gaya kepemimpinan dari Reddin ini tidak terpengaruh kepada lingkungan sekitarnya.

1. Eksekutif. Gaya ini mempunyai perhatian yang banyak terhadap tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Manajer seperti ini berfungsi sebagai motivator yang baik dan mau menetapkan produktivitas yang tinggi.
2. Pencinta Pengembangan. Pada gaya ini lebih mempunyai perhatian yang penuh terhadap hubungan kerja, sedangkan perhatian terhadap tugas-tugas pekerjaan adalah minim.
3. Otokratis yang baik. Gaya kepemimpinan ini menekankan perhatian yang maksimum terhadap pekerjaan (tugas-tugas) dan perhatian terhadap hubungan kerja yang minimum sekali, tetapi tetap berusaha agar menjaga perasaan bawahannya.
4. Pencinta Kompromi. Gaya Kompromi ini menitikberatkan perhatian kepada tugas dan hubungan kerja berdasarkan situasi yang kompromi.

5. Missionari. Manajer seperti ini menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan, dalam arti memberikan perhatian yang besar dan maksimum pada orang-orang dan hubungan kerja tetapi sedikit perhatian terhadap tugas dan perilaku yang tidak sesuai.
6. Otokrat. Pemimpin tipe seperti ini memberikan perhatian yang banyak terhadap tugas dan sedikit perhatian terhadap hubungan kerja dengan perilaku yang tidak sesuai.
7. Lari dari tugas (*Deserter*). Manajer yang memiliki gaya kepemimpinan seperti ini sama sekali tidak memberikan perhatian, baik kepada tugas maupun hubungan kerja.

B. Dialektika Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi/kelompok. Di samping itu diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif).

Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minat/perhatian, kreativitas, inisiatif, dan lain-lain yang

berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, dalam gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok/organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi/jabatan masing-masing, di samping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok/organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, yang sama atau seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Sedang bagi para anggota kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda.

Dengan demikian berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuannya memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi/jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia, atau sebab-sebab lain.

Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing. Dengan demikian dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong mensukseskannya sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok/organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama.

Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi, yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok/organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut, namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar

Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter merupakan gaya kepemimpinan yang paling tua dikenal manusia. Oleh karena itu gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Orang-orang yang dipimpin yang jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa perintah.

Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai satu-satunya yang paling benar. Pemimpin sebagai penguasa merupakan penentu nasib bawahannya. Oleh karena itu tidak ada pilihan lain, selain harus tunduk dan patuh di bawah kekuasaan sang pemimpin. Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku.

Kepemimpinan dengan gaya otoriter banyak ditemui dalam pemerintahan Kerajaan Absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat. Di samping itu sering pula terlihat gaya dalam kepemimpinan

pemerintahan diktator sebagaimana terjadi di masa Nazi Jerman dengan Hitler sebagai pemimpin yang otoriter.

Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya

Kepemimpinan Pelengkap

Kepemimpinan Bebas merupakan kebalikan dari tipe atau gaya kepemimpinan otoriter. Dilihat dari segi perilaku ternyata gaya kepemimpinan ini cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (compromiser) dan perilaku kepemimpinan pembelot (deserter). Dalam prosesnya ternyata sebenarnya tidak dilaksanakan kepemimpinan dalam arti sebagai rangkaian kegiatan menggerakkan dan memotivasi anggota kelompok/organisasinya dengan cara apa pun juga.

Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya. Kesempatan itu diberikan baik sebelum maupun sesudah anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan.

Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin. Dalam keadaan seperti itu setiap terjadi kekeliruan atau kesalahan, maka pemimpin selalu berlepas tangan karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok/organisasinya. Pemimpin

melepaskan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok/organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputusan dan kegiatan tersebut. Oleh karena itu bukan dirinya yang harus dan perlu diminta pertanggungjawaban telah berbuat kekeliruan atau kesalahan.

Sehubungan dengan itu apabila tidak seorang pun orang-orang yang dipimpin atau bawahan yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan dan tidak pula melakukan sesuatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok/organisasi menjadi tidak berfungsi. Kebebasan dalam menetapkan suatu keputusan atau melakukan suatu kegiatan dalam tipe kepemimpinan ini diserahkan sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin.

Oleh karena setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka akan berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan bahkan saling salah menyalahkan apabila diminta pertanggungjawaban.

Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas ini antara lain

1. Kepemimpinan Agitator

Tipe kepemimpinan ini diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan/pertentangan dan lain-lain dengan maksud untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Agitasi yang dilakukan terhadap orang luar atau organisasi lain, adalah untuk mendapatkan keuntungan bagi organisasinya dan bahkan untuk kepentingan pemimpin sendiri;

2. Kepemimpinan Simbol

Tipe kepemimpinan ini menempatkan seorang pemimpin sekedar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

Di samping gaya kepemimpinan demokratis, otokrasi maupun bebas maka pada kenyataannya sulit untuk dibantah bila dikatakan terdapat beberapa gaya atau perilaku kepemimpinan yang tidak dapat dikategorikan ke dalam salah satu tipe kepemimpinan tersebut. Sehubungan dengan itu sekurang kurangnya terdapat lima gaya atau perilaku kepemimpinan seperti itu. Kelima gaya atau perilaku kepemimpinan itu adalah

1. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Ahli
2. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Kharismatik
3. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Paternalistik
4. Gaya atau Perilaku Kepemimpinan Pengayom
5. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Ada 3 (tiga) mitos yang berkembang di masyarakat, yaitu mitos the Birthright, the For All – Seasons, dan the Intensity. Mitos the Birthright berpandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan (dididik). Mitos ini berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin, sehingga yang bukan dilahirkan sebagai pemimpin tidak memiliki kesempatan menjadi pemimpin.

Mitos the For All – Seasons berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil. Pada kenyataannya keberhasilan seorang pemimpin pada satu situasi dan kondisi tertentu belum tentu sama dengan situasi dan kondisi lainnya. Mitos the Intensity berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bisa bersikap tegas dan galak karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras.

Pada kenyataannya kekerasan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja hanya pada awal-awalnya saja, produktivitas seterusnya tidak bisa dijamin. Kekerasan pada kenyataannya justru dapat menumbuhkan keterpaksaan yang akan dapat menurunkan produktivitas kerja.

Secara umum atribut personal atau karakter yang harus ada atau melekat pada diri seorang pemimpin adalah:

1. Mumpuni, artinya memiliki kapasitas dan kapabilitas yang lebih baik daripada orang-orang yang dipimpinya,
2. Juara, artinya memiliki prestasi baik akademik maupun non akademik yang lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya,
3. Tangungjawab, artinya memiliki kemampuan dan kemauan bertanggungjawab yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya,
4. Aktif, artinya memiliki kemampuan dan kemauan berpartisipasi sosial dan melakukan sosialisasi secara aktif lebih baik dibanding orang-orang yang dipimpinya, dan
5. Walaupun tidak harus, sebaiknya memiliki status sosial ekonomi yang lebih tinggi dibanding orang-orang yang dipimpinya.

Meskipun demikian, variasi atribut-atribut personal tersebut bisa berbeda-beda antara situasi organisasi satu dengan organisasi lainnya. Organisasi dengan situasi dan karakter tertentu menuntut pemimpin yang memiliki variasi atribut tertentu pula.

C. Model Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi aktivitas individu atau kelompok secara sengaja untuk pencapaian tujuan organisasi (Stoogdill, 1974; Buford & Bedian, 1988; Yukl, 1989; Stoner, Freeman & Gilbert, 1995; Michail & Larson,

1987; Ray, 1999). Dilihat dari sisi ini bahwa unsur utama dari kepemimpinan yaitu adanya hubungan mempengaruhi antara pemimpin dengan yang dipimpin; atasan dengan bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Muara akhir dari tugas kepemimpinan adalah mengotimalkan semua potensi organisasi agar tercipta kinerja organisasi yang sehat sehingga tujuan tercapai secara efektif dan efisien. Secara lebih sederhana dibedakan antara kepemimpinan dan manajemen, yaitu pemimpin mengerjakan suatu yang benar (*people who do think right*), sedangkan manajer mengerjakan suatu dengan benar (*people do right think*) (Bennis & Nanus, 1985).

Kepemimpinan efektif, berdasarkan beberapa penelitian, yaitu pemimpin harus menyesuaikan dengan tugas kelompok, orang-orang dalam tugas kelompok dan situasi organisasi. Dengan kata lain, bahwa kepemimpinan akan menjadi efektif apabila disesuaikan dengan situasi dan kondisi yang tepat (Newel, 1987: Hoy & Miskel, 1978).

Stoener, Freeman, dan Gilbert (1995) memberikan batasan empat komponen kepemimpinan, yaitu *pertama*, kepemimpinan melibatkan orang lain; *kedua*, kepemimpinan mendistribusikan kekuasaan; *ketiga*, kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain atau pengikut; *keempat*, kepemimpinan adalah mengenai nilai, karena mencakup semua sistem yang dapat menciptakan perilaku yang dipimpin

Benis dan Nanus (1985) mengungkapkan bahwa kepemimpinan yang efektif mempunyai beberapa kompetensi, yaitu;

- a. manajemen makna, pemimpin mampu memahami tujuan lembaga dan dapat mengelola simbol-simbol organisasi untuk tujuan,

- b. perhatian, kemampuan pemimpin untuk mengajak para staf mengarahkan perhatian, tenaga serta bakatnya untuk mencapai tujuan lembaga,
- c. manajemen kepercayaan, pemimpin berupaya menumbuhkan kepercayaan orang lain, para staf, dan menerapkan gaya kepemimpinan kondisional,
- d. manajemen diri sendiri, pemimpin memahami dan mengenal dirinya.

Ada tiga konsep utama memahami model kepemimpinan, yaitu sifat atau atribut jabatan, posisi, karakteristik personal, dan kategori perilaku yang dapat mengarahkan kelompok untuk mencapai tujuan dan nilai yang diyakini dalam kepemimpinan (Robbin,1983; Robbin, 2002). Sedangkan Hoy dan Miskel (1987) di samping hal ini, ia juga menekankan pada karakteristik situasi yang ada. Sehingga situasi akan memberikan pengaruh pada keefektifan bawahan dalam melaksanakan tugas dalam suatu organisasi. Aspek lain yang sangat penting dalam kepemimpinan adalah adanya kekuasaan sebagai sumber wewenang (English, 1992) untuk menentukan tindakan dalam mencapai tujuan yang diharapkan kelompok organisasi

Menurut McGregor (1960) bahwa paling tidak ada empat aspek mempengaruhi kepemimpinan, yaitu;

- 1. karakteristik keperibadian pemimpin;
- 2. sikap, kebutuhan dan karakteristik pribadi para pengikutnya;
- 3. karakteristik organisasi, antara lain seperti; tujuan, struktur, sifat tugas yang harus dilaksanakan; dan
- 4. keadaan lingkungan sosial, ekonomis, dan politis.

Kepemimpinan bukan menyangkut hubungan yang terjadi antara atasan dan bawahan semata, tapi ia juga menyangkut dimensi lingkungan budaya dan sosial organisasi untuk mencapai tujuan. Sehingga aspek-aspek kepemimpinan yang terjadi, baik

bersifat kultural atau pun birokratis menjadi bagian penting dalam organisasi. Kepemimpinan mempunyai ruang lingkup yang cukup luas, tidak hanya menyangkut bakat pribadi, perilaku, dan hubungan atasan dengan bawahan dalam organisasi. Tapi ia mencakup keseluruhan organisasi, yang berhubungan langsung atau tidak langsung dengan kesehatan organisasi dalam mencapai tujuan.

Hubungan atasan dengan bawahan hanya bagian kecil dari bangunan organisasi, juga, ia berhubungan dengan aspek sosial-budaya yang sungguh kompleks dan sangat berpengaruh terhadap keefektifan organisasi.

Menurut Mc Gregor (1960:21) bahwa kepemimpinan memiliki cakupan yang luas dalam organisasi seperti dijelaskannya sebagai berikut.

Hal yang sama terjadi pula pada manajer. Pada saat yang sama mungkin ia berperan sebagai pemimpin dari sekelompok bawahan; pada kesempatan lain anggota kelompok rekan sebayanya. Kadang-kadang ia memegang peran seorang pemimpin, waktu lain sebagai pengambil keputusan; pemegang disiplin, penolong, seorang konsultan, atau hanya seorang pengamat. Bila ia sedang menolong bawahannya menganalisis suatu masalah dan memutuskan cara mengatasinya, maka cara yang digunakan untuk mempengaruhi bawahannya akan berbeda dari caranya ketika menghadapi disiplin. Pada hakekatnya hubungan akan bergeser jika keadaan berubah. (Terj. Indonesia)

Kepemimpinan berkembang seiring dengan peran apa yang sedang dilakukan oleh seorang pemimpin terhadap anggota organisasinya. Kepemimpinan mencakup kemampuan untuk mengelola semua dimensi hubungan antara anggota organisasi, yang terkadang tidak menemukan batasan-batasan yang rasional, sekalipun dimensi birokratis selalu berlangsung sebagai upaya memecahkan masalah-masalah rutinitas organisasi. Karena

hubungan sosial budaya, serta emosional juga terjadi secara terus-menerus dalam organisasi, baik dalam bentuknya yang tampak atau tidak tampak.

Sehingga kondisi ini mempengaruhi peran kepemimpinan untuk selalu berkembang dinamis dalam memimpin organisasi tersebut. Untuk itu organisasi membutuhkan kepemimpinan yang mempunyai kemampuan menangkap dan memahami secara mendalam (*depth understanding*) dimensi-dimensi individual dan kelompok dalam organisasi.

Di samping hal di atas, juga kepemimpinan menekankan pada hubungan perilaku pemimpin dengan lingkungan organisasi memberikan kontribusi yang penting bagi keefektifan kepemimpinan. Krause (2000) menjelaskan bahwa perilaku pemimpin tersebut meliputi; disiplin diri, tujuan, pencapaian, tanggung jawab, pengetahuan, jenjang, dan keteladanan memberikan pengaruh yang besar dalam meningkatkan kinerja seorang pemimpin dalam mengelola organisasi.

Demikian juga Guther dan Reed (1991) mengungkapkan karakteristik kepemimpinan yaitu visioner, inspiratif, orientasi strategis, integritas (integritas pribadi dan integritas profesional). Sofistikasi organisasi (setting tujuan, insentif unjuk kerja, seleksi personel, alokasi sumber daya, evaluasi, dan nurturing).

Kepemimpinan merupakan upaya-upaya untuk mengartikulasikan nilai, keyakinan, visi organisasi agar menjadi perilaku yang termanifestasi dalam budaya organisasi yang kuat. Rasionalnya, bahwa pemimpin mampu mengarahkan organisasi berkerja efektif apabila didukung oleh visi yang kuat, yang kemudian ditransformasikan pada budaya organisasi yang maju.

Menjadi penting bahwa tugas kepemimpinan merupakan hal yang terkait dengan bagaimana seorang pemimpin menetapkan misi organisasi yang sesuai dengan kemampuannya untuk mewujudkannya. Tujuan organisasi merupakan kerangka praktis

yang harus dicapai oleh seorang pemimpin dalam jangka pendek atau jangka panjang sehingga sangat mempengaruhi kinerja semua anggota organisasi.

Visi dan tujuan organisasi merupakan respon terhadap perubahan yang terjadi dalam rangka meningkatkan produktifitas organisasi. Sehingga kepemimpinan akan menjadi strategis untuk menyikapi atau mengambil keputusan tentang perubahan internal dan eksternal organisasi yang sedang berlangsung. Untuk mendukung kepemimpinan yang efektif tentu komitmen nilai atau moral, dalam arti yang luas sebagai komitmen budaya, akan memberikan ikatan moral (*moral bond*) untuk mencapai tujuan atau visi organisasi.

BAB VII

PENINGKATAN KINERJA DAN KETERAMPIRAN MANAJERIAL

A. Kinerja Kepemimpinan

Kinerja sangat penting bagi setiap organisasi. Oleh karena itu, untuk mencapai sasaran-sasaran strategis diperlukan kemampuan untuk mengelola kinerja para pekerjanya secara tepat.

Dalam pengelolaan tersebut, harus selalu konsisten dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi, agar dapat mewujudkan keberhasilan jangka panjang.

“An organization’s long term success in meeting its strategic objectives rests with its ability to manage employee performance and ensure that performance measures are consistent with the organization’s needs”. (Mello, 2002:298)

Dalam artian yang sempit, sejak abad ke-19 kata “kinerja” telah banyak terdapat dalam literatur ilmiah, Namun, menurut Neal (2003:2-3), apabila memperhatikan buku-buku lama, terlihat bahwa huruf “P” dalam *performance*, hanya berarti “*penmanship*”. Penulisan semacam ini tidak muncul lagi sejak awal tahun 1950-an dalam ulasan-ulasan mengenai penilaian terhadap kinerja.

Menurut The Scribner – Bantam English Dictionary, terbitan Amerika Serikat dan Canada, tahun 1979, “*performance*” berasal

dari akar kata “*to perform*” yang mempunyai beberapa “*entries*” berikut:

- a. To do or carry out; execute;
- b. To discharge or fulfill, as a vow;
- c. To portray, as a character in a play;
- d. To render by the voice or a musical instrument;
- e. To execute or complete an undertaking;
- f. To act a part in a play;
- g. To perform music;
- h. To do what is expected of a person or machine. (Suyadi, 1999:1-2)

Berdasarkan pendapat tersebut, maka yang dimaksud “*entries*”, mencakup makna yang luas, yaitu:

- a. Melakukan, menjalankan, melaksanakan;
- b. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar;
- c. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan;
- d. Menggambarkannya dengan suara atau alat musik;
- e. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab;
- f. Melakukan suatu kegiatan dalam suatu permainan;
- g. Memainkan (pertunjukan) musik;
- h. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Dalam hubungan dengan topik sub-bab ini, maka “*entries*” yang paling relevan adalah: a), b), c) dan h), yakni: melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya atas hasil seperti yang diharapkan. *Performance* merupakan kata-benda (*noun*) di mana salah satu “*entry*”-nya adalah: “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan).

Berdasarkan uraian di atas, Suyadi (1999:2) menyatakan bahwa arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing,

dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Beberapa rumusan lain mengenai pengertian “kinerja”, sebagai terjemahan “*performance*” adalah sebagai berikut :

- a. *“Performance is the accomplishment of an employee or manager’s assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”.*
(Harvey & Bowin, 1996:140)
- b. *“Performance is the end result of activity. Which measures to select to assess performance depends on the organizational unit to be appraised and the objectives to be achieved”.* (Wheelen & Hunger, 2004:243)
- c. *“Performance is the record of outcomes produced on specified job functions or activities during a specified time period”.*
(Bernardin, 2003:143)
- d. *“Performance is the end result of an activity”.* (Robbins & Coulter, 2003:554)
- e. *“Performance is the organization’s ability to attain its goals by using resources in an efficient and effective manner”.* (Daft, 2003:10)

Berdasarkan beberapa rumusan pengertian di atas, dapat disimpulkan secara singkat, sebagai berikut:

- a. Kinerja adalah prestasi atas tugas-tugas yang diberikan kepada pekerja atau manajer;
- b. Kinerja merupakan hasil yang dicapai atas kegiatan yang dilakukan selama waktu tertentu;
- c. Kinerja merupakan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya secara efisien dan efektif.

Kinerja dalam pengertian tersebut, mengandung makna bahwa keberhasilan setiap organisasi mencapai tujuan, sangat ditentukan oleh kinerja para pekerjanya. Demikian pula halnya dengan organisasi Organisasi, keberhasilannya sangat ditentukan oleh pemimpin sebagai subsistem Organisasi dari sebuah *social open system*. Optimalisasi kinerja pemimpin perlu didesain dalam kerangka kebijakan yang digariskan dalam Organisasi, sebagaimana telah diuraikan dalam sub-bab sebelumnya.

Kinerja pemimpin merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Apabila kemampuan dan/atau motivasi seseorang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan, maka akan berdampak negatif terhadap kinerjanya.

“Employee performance is as a function (f) of the interaction of ability (A), and motivation (M), that is, performance = f(A x M). If either is inadequate, performance will be negatively affected” (Robbins, 2005:192).

Berdasarkan pendapat tersebut, maka kemampuan, termasuk kecerdasan dan keterampilan, perlu dipertimbangkan di samping motivasi pekerja, apabila diharapkan akurasi ramalan terhadap kinerja pekerja.

“An individual’s intelligence and skills (subsumed under the label ability) must be considered in addition to motivation if we are to be able to accurately explain and predict employee performance” (Robbins, 2005:192).

Di samping kemampuan dan motivasi, kepada pemimpin juga perlu diberi kesempatan untuk berkinerja sesuai dengan yang diharapkan. Karena, meskipun seorang pemimpin mempunyai motivasi dan kemampuan yang memadai, mungkin terdapat kendala-kendala yang merintanginya.

“We need to add opportunity to perform (O) to our equation : performance = f(A x M x O). Even though an individual

may be willing and able, there may be obstacles that constrain performance” (Robbins, 2005:192).

Pendapat di atas digambarkan oleh Robbins (2005:192) sebagai berikut:

Searah dengan kutipan-kutipan di atas, Rivai dan Fawzi (2005:15-17) menyatakan bahwa, kinerja adalah kesediaan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya atas hasil yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), di mana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Sesuai dengan uraian di atas, Sutermeister juga menyatakan bahwa unsur esensial bagi kinerja yang baik adalah kemampuan dan motivasi. *Both ability and motivation are essential ingredients to good employee performance* Sutermeister, (1976:11). Sedangkan motivasi sangat ditentukan oleh komitmennya terhadap organisasi serta kepribadian masing-masing pekerja. *“A committed employee perceives the value and importance of integrating individual and organizational goals”*. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:186).

Perasaan tersebut sangat tergantung pada kepribadian setiap individu. *“Each major theoretical approach improves our understanding of personality”*. *“Each approach attempts to highlight the unique qualities of an individual that influence her behavior patterns”*. (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 1997:113). *“Personal characteristics include personality actors (attitudes), aptitudes, or physical or mental traits needed to perform the job”*. (Bernardin, 2003:56)

Dengan demikian, terdapat hubungan yang erat antara kemampuan, komitmen dan kepribadian dengan kinerja yang ditampilkan seseorang. Hubungan tersebut relevan juga bagi pemimpin, artinya, terdapat hubungan erat antara kinerja pemimpin dengan kemampuan, komitmen dan kepribadian pemimpin.

Drucker (1977:237-242) mengemukakan bahwa kinerja dalam pengertian yang luas, seperti diuraikan di atas, mempunyai 5 (lima) dimensi, yaitu:

- a. Dimensi fisiologis, yaitu manusia akan bekerja dengan baik, bila berada dalam konfigurasi operasional bersama tugas dan ritme kecepatan sesuai dengan keadaan fisiknya.
- b. Dimensi psikologis, yaitu bekerja merupakan ungkapan kepribadiannya karena seseorang yang mendapatkan kepuasan kerja akan berdampak pada kinerja yang lebih baik.
- c. Dimensi sosial, yaitu bekerja dapat dipandang sebagai ungkapan hubungan sosial di antara sesama individu.
- d. Dimensi ekonomi, yaitu bekerja adalah kehidupan bagi seseorang; imbalan jasa yang tidak sepadan dapat menghambat individu dalam berprestasi, demikian pula sebaliknya.
- e. Dimensi keseimbangan, yaitu keseimbangan antara apa yang diperoleh dari pekerjaan dengan kebutuhan hidup, akan memacu seseorang untuk berusaha lebih giat guna mencapai keseimbangan. Ketidakseimbangan dapat menimbulkan konflik yang dapat menurunkan kinerja.

B. Standar Kinerja

Banyak pendapat yang menyatakan bahwa *evaluasi* merupakan bagian yang paling penting dari manajemen kinerja, padahal perencanaanlah yang sebenarnya paling penting. Sebab, evaluasi hanyalah melihat ke belakang. Perencanaan melihat ke

depan untuk mengoptimalkan kinerja di masa mendatang,, bukan menganalisis kinerja yang aktual.

Perencanaan kinerja adalah sebuah proses di mana pekerja dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh pekerja pada periode waktu tertentu yang akan datang, dan apa yang diformulasikan sebagai kinerja yang sukses. Bagian-bagian penting dari diskusi perencanaan kinerja adalah:

- a. Mengidentifikasi bantuan yang akan disediakan manajer;
- b. Mengidentifikasi kendala-kendala yang menghambat pencapaian, serta cara-cara mengatasinya;
- c. Mengembangkan pemahaman bersama tentang arti penting relatif dari tugas-tugas kerja (prioritas) dan tingkat kewenangan.

Dalam perencanaan kinerja dapat digunakan “Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives = MBO*)” (Bacal, 1989:64-65). *Management By Objectives* merupakan sistem manajemen yang memasukkan partisipasi dalam pengambilan keputusan, penyusunan tujuan dan umpan-balik sasaran.

“Management By Objectives is a management system that incorporates participation in decision making, goal setting, and objective feedback”. (Kinicki & Kreitner, 2003:146)
Partisipasi di sini melibatkan pimpinan dan bawahan. “This process involves having the employee meet with his or her immediate supervisor prior to the time period for which performance is to be assessed”. (Mello, 2002:307).

Secara lebih jelas, dapat dinyatakan bahwa *Management By Objectives* adalah sebuah sistem penyusunan tujuan kolaboratif dari pucuk pimpinan hingga bawah. Sistem ini melibatkan para pimpinan dan bawahan dalam penyusunan tujuan dan dalam menilai kemajuan.

“Management By Objectives (MBO) is a system of collaborative goal setting that extends from the top of an organization to the bottom. MBO involves managers and subordinates in setting goals and evaluating progress”. (Griffin & Ebert, 2006:262).

Berdasarkan rumusan pengertian di atas, maka sasaran yang disusun pada tingkat bawah, cocok dengan sasaran-sasaran yang berada di tingkat atas. *“As a result, objectives set at a lower level are compatible with the objectives at higher levels”.* (Harvey & Bowin, 1996:146).

Menurut Jones, *Management By Objectives* mencakup 3 (tiga) langkah tertentu yaitu :

Step 1:

Specific goals and objectives are established at each level of the organization.

Step 2:

Managers and their subordinates together determine the subordinates' goals.

Step 3:

Managers and their subordinates periodically review the subordinates' progress toward meeting goals.

(Jones, 2004:150-151).

Langkah pertama yang perlu dilakukan oleh pelaksana *Management By Objectives* adalah menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran tertentu pada setiap tingkatan organisasi. Artinya ialah, bahwa *Management By Objectives* dimulai dengan penetapan sasaran-sasaran organisasi secara keseluruhan. *“Management By Objectives starts when top managers establish overall organizational objectives”.* (Jones, 2004:150)

Selanjutnya, sasaran-sasaran itu mengalir ke bawah di seluruh organisasi sebagai pimpinan pada tingkat bagian, dengan fungsi menetapkan sasaran mereka untuk mencapai sasaran-sasaran

organisasi. Akhirnya, para pimpinan pada tingkat terendah dan para pekerja secara bersama-sama menetapkan sasaran-sasarannya yang akan memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan fungsional.

Pada langkah kedua, para pimpinan dan bawahan mereka bersama-sama menetapkan tujuan para bawahan. Karakteristik penting dari *Management By Objectives* adalah adanya sifat keikutsertaannya. Pimpinan pada setiap tingkat duduk bersama para bawahan yang melapor secara langsung kepada pimpinan mereka, dan bersama-sama mereka menetapkan tujuan-tujuan yang sesuai dan dapat dikerjakan, dan memusyawarahkan anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dengan demikian akan memperkuat komitmen mereka untuk mencapai tujuan dan memenuhi anggaran mereka. Ini juga akan menunjukkan bahwa apa yang dipikirkan oleh bawahan dapat diwujudkan secara realistis.

Sebagai langkah terakhir dalam *Management By Objectives* ialah para manajer dan bawahan mereka, secara berkala meninjau kemajuan pencapaian tujuan. Sesuai kesepakatan, pimpinan diharapkan akuntabel dalam upaya memenuhi sasaran-sasaran yang telah ditentukan. Penilaian atas kemajuan mereka, dibicarakan bersama secara periodik. *“Once specific objectives have been agreed upon for managers at each level, managers are accountable for meeting those objectives. Periodically, they sit down with their subordinates to evaluate their progress”*. (Jones, 2004:151)

Common suggestions for a successful MBO program include:

- 1. Identify subordinate responsibility areas and how they fit together. Even relatively simple jobs may have several areas in which goals can be set.*
- 2. Discuss and establish performance targets. For example, one benchmark is prior performance, although “success” in certain jobs may be subjective or open to interpretation.*

3. *Discuss and agree on how performance will be assessed. When standards aren't quantifiable, use behaviors or activities that result in success as indicators.*
4. *Prioritize goals. Since most jobs have multiple goals, rank ordering them in terms of importance is useful for focusing subordinates efforts.*
5. *Establish a time frame for achievement. Deadlines usually should be set for all goals.*

(Sweeney & McFarlin, 2002:102)

Dalam perencanaan kinerja, penekanan pada penyusunan sasaran serta seringnya dilakukan penilaian akan menjamin bahwa sasaran-sasaran akan dapat diwujudkan. Hal tersebut disebabkan karena adanya komitmen pribadi dan motivasi, serta peningkatan kinerja dan kepuasan kerja. Peranserta individual dalam penyusunan tujuan dan sasaran akan cenderung menjadikan lebih komit.

Pernyataan tersebut, memperkuat uraian dalam sub-bab terdahulu, bahwa komitmen dan kepribadian mempunyai hubungan yang kuat dengan kinerja pekerja, termasuk kinerja pemimpin sebagai pekerja dalam organisasi Organisasi.

Adapun tujuan yang hendak dicapai tersebut, di samping tujuan organisasional dan terpenuhinya anggaran operasional, juga bertujuan untuk mencapai standar kinerja yang ditentukan. *“Management By Objectives is a system of evaluating subordinates for their ability to achieve specific organizational goals or performance standards and to meet operating budgets”*. (Jones, 2004:150)

Itulah sebabnya, dapat dikatakan bahwa standar kinerja sangat diperlukan dalam perencanaan kinerja. Pimpinan membutuhkan informasi tentang standar kinerja, baik dalam artian tingkat kuantitas maupun kualitas pada setiap tugas, karena pimpinan akan menggunakannya untuk menilai para bawahannya. *“The*

employer may also want information about the job's performance standards (in terms of quantity or quality levels for each job duty, for instance). Management will use these standards to appraise employees". (Dessler, 2005:112)

Standar kinerja menetapkan apa yang harus dikerjakan, dan ukuran seberapa baik dikerjakannya. Apabila standar kinerja yang dikomunikasikan kepada pekerja lebih jelas, maka proses *review* akan lebih akurat dan adil.

Secara umum dapat dikatakan bahwa semakin besar kekhususan suatu standar, maka berarti bahwa sistem itu lebih efektif.

Standar kinerja mempunyai 2 (dua) fungsi, yaitu:

1. Standar dijadikan target oleh pekerja

Tantangan atau kebanggaan dalam mencapai sasaran dapat memotivasi pekerja. Apabila standar dapat dicapai, pekerja akan merasa berprestasi yang dapat memberikan kepuasan bagi pekerja.

These standards serve two functions. First, they become targets for employee efforts. The challenge of or pride in meeting objectives may motivate employees. Once standards are met, workers may feel a sense of accomplishment and achievement. This outcome contributes to employee satisfaction. Without standards, employee performance may suffer.

(Werther & Davis, 1996 : 133)

2. Standar merupakan kriteria untuk menentukan keberhasilan kerja. Standar sangat diperlukan untuk mengendalikan kinerja. Tanpa standar, tidak ada sistem kendali yang dapat menilai suatu kinerja.

"Standards are criteria against which job success is measured. They are indispensable to managers and HR specialists who

attempt to control work performance. Without standards, no control system can evaluate job performance.

(Werther & Davis, 1996:133)

Semua sistem kendali mempunyai 4 (empat) ciri, yaitu “*standards, measures, corrections, and feedback*”, yang digambarkan oleh Werther & Davis (1996:134) sebagai berikut :

Dari uraian di atas jelas, bahwa *Job Performance Standards* merupakan bagian penting dari perencanaan kinerja. Sedangkan perencanaan kinerja harus dimaknai sebagai bagian dari upaya mengidentifikasi dan memberikan kepuasan kepada masyarakat yang akan dilayani oleh organisasi. Upaya tersebut terangkum dalam suatu sistem yang disebut *Total Quality Management*, yaitu “*Management of an entire organization so that it excels in all aspects of products and services that are important to the customer*”. (Heizer & Render, 2004:193)

Total Quality Management merupakan suatu cara mewujudkan tujuan yang luas, termasuk kualitas, biaya dan jumlah keluaran. Jadi, tidak terbatas pada upaya pencapaian tingkat produktivitas tertentu.

“Total Quality Management is committed to quality/excellence and to being the best in all functions”.
(Wheelen & Hunger, 2004:232)

Oleh karena itu, mempunyai sasaran yang lebih luas daripada *Management By Objectives*. Adapun sasaran yang ingin dicapai melalui *Total Quality Management* adalah :

1. *Better, less variable quality of the product and service*
2. *Quicker, less variable response in processes to customer needs*
3. *Greater flexibility in adjusting to customers' shifting requirements*
4. *Lower cost through quality improvement and elimination of non-value-adding work* (Wheelen & Hunger, 2004:232)

Terdapat 4 (empat) prinsip *Total Quality Management*, yaitu:

1. Do it right the first time to eliminate costly rework.
2. Listen to and learn from customers and employees.
3. Make continuous improvement an everyday matter.
4. *Build teamwork, trust, and mutual respect.* (Kinicki & Kreitner, 2003:13)

Dalam *Total Quality Management*, terdapat 5 (lima) unsur penting, yaitu:

1. *An intense focus on customer satisfaction;*
 2. *Internal as well as external customers;*
 3. *Accurate measurement of every critical variable in a organization's operations;*
 4. *Continuous improvement of products and services;*
 5. *New work relationships based on trust and teamwork.*
- (Wheelen & Hunger, 2004:232)

Unsur-unsur tersebut sangat aplikatif untuk diterapkan pada manajemen Organisasi, artinya, *Total Quality Management* yang diterapkan di Organisasi harus memfokuskan pada kepuasan anak didik, orang tua mereka dan masyarakat luas, termasuk pemimpin, kepala Organisasi beserta seluruh staf Organisasi, dan untuk itu perlu dilakukan pengukuran yang akurat terhadap setiap variabel penting, termasuk kinerja pemimpin, serta terbinanya hubungan kerja atas kepercayaan dan kerjasama yang harmonis. Di samping itu, karena Organisasi merupakan suatu sistem sosial terbuka, yang harus berhadapan dengan lingkungan yang selalu berkembang dinamis, maka kualitas pemimpin sebagai salah satu subsistem, harus selalu diupayakan pengembangan yang berkelanjutan, sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan masyarakat.

Berdasarkan uraian di atas, perencanaan kinerja harus disusun secara luas, jangka pendek maupun jangka panjang, dengan mengantisipasi dan mengakomodasi tuntutan kebutuhan masyarakat yang selalu berkembang, searah dengan perkembangan

kehidupan manusia, ilmu pengetahuan dan teknologi. Untuk itu, pemimpin sebagai *key implementer* dalam upaya pencapaian tujuan Organisasi, sangat menentukan keberhasilan merealisasikan kebijakan-kebijakan dalam kerangka Organisasi dari Organisasi masing-masing. Dengan demikian, penilaian terhadap kinerja pemimpin merupakan suatu hal yang mutlak. *Conditio sine quanon*.

Menurut Neal (2003:4), penilaian kinerja penting untuk mengevaluasi keahlian, mengukur kerja dan rencana pengembangan ke depan .

Penilaian kinerja diperlukan untuk mencapai tujuan-tujuan berikut:

- a. Mengidentifikasi kemampuan dan kekuatan pekerja;
- b. Mengidentifikasi potensi perkembangan pekerja;
- c. Memberikan informasi bagi perkembangan pekerja;
- d. Membuat organisasi lebih produktif;
- e. Memberikan data bagi kompensasi pekerja yang sesuai;
- f. Memproteksi organisasi dari tuntutan hukum ketenagakerjaan.

Penilaian kinerja merupakan sebuah proses pengamatan dan penilaian terhadap kinerja pekerja, pencatatan penilaian, serta pemberian umpan-balik kepada pekerja.

“Performance appraisal is the process of observing and evaluating an employee’s performance, recording the assessment, and providing feedback to the employee”. (Daft, 2003:423)

Proses penilaian kinerja tersebut dilakukan untuk memperoleh pendapat tentang kinerja seseorang, baik saat ini maupun kinerja yang lalu. Penilaian tersebut tentu harus dikaitkan dengan latar-belakang lingkungan kerjanya, serta potensi yang akan datang bagi organisasi.

Performance appraisal may be defined as a process of arriving at judgments about an individual’s past or present performance

against the background of his / her work environment and about his / her future potential for an organization.

(Castetter, 1996:270)

Jadi, yang dinilai, tidak hanya kinerja saat ini, tetapi juga kinerja yang telah ditampilkan sebelumnya oleh pekerja yang bersangkutan. Hal ini diperlukan untuk mengetahui perkembangan kinerja pekerja yang dinilai.

“Performance appraisal means evaluating an employee’s current and/or past performance relative to his or her performance standards”. (Dessler, 2005:310).

Untuk menyatakan suatu kinerja cukup baik atau tidak, tentu harus dihadapkan pada standar yang telah ditentukan sebelumnya, atau sasaran-sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya bagi posisi individu pekerja yang dinilai.

“Performance appraisal compares an individual’s job performance to standards or objectives developed for the individual’s position”. (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995:377)

Berdasarkan pengertian tersebut, maka penilaian kinerja merupakan proses dimana organisasi menilai kinerja individu. Jika kinerja dilakukan sesuai dengan standar yang telah ditentukan, maka dapat dipastikan bahwa upaya-upaya individual telah memberikan kontribusi kepada fokus strategis dari organisasi yang bersangkutan.

Performance appraisal is the process by which organizations evaluate individual job performance. When it is done correctly, employees, their supervisors, and ultimately the organization benefit by ensuring that individual efforts contribute to the strategic focus of the organization. (Werther & Davis, 1996:341)

Ada pendapat yang menyatakan bahwa penilaian kinerja hanya dilakukan secara formal.

“Performance appraisal is the process of formally evaluating performance and providing feedback to a job holder”.

(Schermerhorn, 2005:309). Namun ada pula pendapat yang menyatakan bahwa penilaian kerja, ada yang bersifat informal, dan ada yang bersifat formal-sistematik. Yang dimaksud dengan penilaian kinerja informal (*informal performance appraisal*) adalah “*the process of continually feeding back to subordinates information regarding their work performance*”. (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995:396)

Dalam pengertian informal, proses tersebut dilakukan secara terus menerus, dan pimpinan memberikan informasi kepada pekerja yang bersangkutan sebagai umpan-balik mengenai kinerja yang telah dilakukannya, termasuk kelemahan dan kelebihan. Penilaian ini dapat dilakukan dalam tugas sehari-hari. Cara ini banyak dilakukan dengan maksud agar pekerja mengetahui kelemahan dan kekurangannya, serta mendorong agar pekerja dapat meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian, kinerja yang negatif tidak berkembang menjadi kebiasaan.

Di samping penilaian yang bersifat informal, penilaian dapat pula dilakukan secara formal-sistematik yaitu “*a formalized appraisal process for rating work performance, identifying those deserving raises or promotions, and identifying those in need of further training*”. (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995:396)

Penilaian secara formal-sistematik ini dilakukan secara berkala, tiap triwulan, setengah tahun, atau per tahun. Penilaian secara formal sistematik ini mempunyai 4 (empat) maksud utama, yaitu:

1. To let employees know formally how their current performance is being rated;
2. To identify employees who deserve merit raises;
3. To locate employees who need additional training; and
4. To identify candidates for promotion.

(Stoner, Freeman & Gilbert, 1995:396).

Bertolak dari hakikat penilaian kinerja seperti dikemukakan di atas, dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Penilaian kinerja adalah deskripsi secara sistematis tentang relevansi antara tugas-tugas yang diberikan dengan pelaksanaannya oleh seorang pekerja. Dari pengertian di atas jelas, bahwa yang dideskripsikan adalah tugas-tugas yang telah dilaksanakan oleh seorang pekerja untuk suatu tenggang waktu tertentu. Tugas-tugas yang dilaksanakan itu mengacu pada tugas-tugas yang diperintahkan atau dinyatakan sebagai tanggung jawab yang dipercayakan dalam jabatannya. Antara kedua aspek itu akan dinilai relevansinya, yakni apakah tugas-tugas yang dilaksanakan sesuai atau tidak dengan tugas-tugas yang diperintahkan atau yang menjadi tanggung jawab dalam jabatan pekerja yang dinilai, ada atau tidaknya *gap performance*, yaitu “*a disparity between existing and desired performance levels*”. (Daft, 2003:377). Deskripsi pendadaran yang menyimpulkan terdapat relevansi antara keduanya, harus diartikan keberhasilan, sebaliknya, bila ternyata tidak terdapat relevansi antara keduanya, harus diartikan sebagai kegagalan dalam bekerja. Oleh karena itulah, dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan kegiatan menetapkan keputusan-keputusan mengenai keberhasilan atau kegagalan seorang pekerja.
- b. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen) pekerjaan yang dilaksanakan oleh para pekerja di lingkungan suatu organisasi. Mengidentifikasi pekerjaan yang dilaksanakan pekerja dapat berarti menjajaki dan mendeskripsikan segala sesuatu yang dikerjakan selama tenggang waktu tertentu. Berikutnya, mengukur (menilai) pelaksanaan pekerjaan yang dilaksanakan seorang pekerja berarti membandingkannya dengan standar, untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Standar

merupakan hasil dari *Job analysis*, yang disebut *job description* dan atau *job specification*.

Yang dimaksud dengan *job analysis* adalah “*the process of getting detailed information about jobs*” (Noe, et al., 2004:105). Sedangkan yang dimaksud dengan *job description* adalah “*a list of the tasks, duties, and responsibilities (TDRs) that a particular job entails*” (Noe, et al., 2004:106). Selanjutnya pengertian *job specification* dapat dirumuskan sebagai “*a list of the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOs) that an individual must have to perform a particular job*”. (Noe, et al., 2004:108)

Dari rumusan tersebut jelas bahwa bagi seorang pemimpin, *job specification* yang dibutuhkan sangat luas, tidak terbatas pada penguasaan materi pelajaran yang harus diberikan kepada peserta didik.

- c. Penilaian kinerja adalah kegiatan mengidentifikasi pelaksanaan pekerjaan dengan menilai aspek-aspeknya, yang difokuskan pada pekerjaan yang berpengaruh pada kesuksesan organisasi.

Pengertian ini secara relatif memiliki kesamaan dengan pengertian sebelumnya, namun memberikan tekanan yang bersifat pengkhususan. Kekhususan pertama adalah penekanan pada adanya aspek-aspek yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan oleh seorang pekerja yang dinilai. Dengan demikian, keberhasilan atau kegagalan dalam bekerja, dapat terjadi pada salah satu atau sebagian atau seluruh aspek dalam melaksanakan pekerjaan. Kekhususan yang kedua adalah penekanan bahwa penilaian kinerja harus difokuskan pada pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja, yang ikut mempengaruhi atau menentukan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dengan demikian berarti juga bahwa penilaian kinerja harus difokuskan

pada pekerja utama (kunci) dan pimpinan lini, atau yang berhubungan langsung dengan produk lini organisasi. Penekanan tersebut disebabkan karena para pekerja tersebut merupakan penentu keberhasilan/sukses akhir organisasi. Dalam organisasi Organisasi, pekerja utama yang dimaksud tentulah para pemimpin, di samping kepala Organisasi sebagai administrator Organisasi.

- d. Penilaian adalah kegiatan pengukuran (*measurement*) sebagai usaha menetapkan keputusan tentang sukses atau gagal dalam melaksanakan pekerjaan oleh seorang pekerja. Untuk itu diperlukan standar sebagai pembanding (tolok ukur).

“Job standards and performance criteria are used to evaluate employee and / or unit performance”.

(Bernardin, 2003:55)

C. Pengembangan Kompetensi Manajerial

Untuk merumuskan pengertian kompetensi, dapat membingungkan. *“There is confusion over what competencies are”.* (Milkovich & Newman, 2005:158). Kompetensi sulit untuk dinyatakan secara jelas, terutama untuk tugas-tugas yang non-teknis dan okupasi.

“Competencies were difficult to articulate, particularly in nontechnical tasks and occupations. (Gutteridge, Leibowitz & Shore, 1993:58)

Berbagai pertanyaan muncul terkait dengan kompetensi. Apakah kompetensi merupakan sebuah keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan, ataukah merupakan sebuah ciri yang lebih sulit untuk dipelajari, termasuk sikap dan motif. Pertanyaan lainnya ialah, apakah kompetensi memfokuskan pada persyaratan minimum yang dibutuhkan organisasi agar dapat tetap eksis, ataukah memfokuskan pada kinerja yang belum diwujudkan.

Selanjutnya, apakah kompetensi merupakan karakteristik organisasi atau karakteristik pekerja. Terhadap beragam pertanyaan tersebut, jawaban seluruhnya adalah “ya”, artinya, mencakup seluruhnya.

There is confusion over what competencies are and what they are supposed to accomplish. As with job evaluation perspectives proliferate. Are competencies a skill that can be learned and developed, or, are they a trait that is more difficult to learn and includes attitudes and motives? Do competencies focus on the minimum requirements that the organization needs to stay in business, or do they focus on outstanding performance? Are they characteristics of the organization or of the employee? Unfortunately, the answer to all of these questions is “yes”. (Milkovich & Newman, 2005:158).

Kesulitannya ialah bahwa definisi yang luas, dapat menyentuh semua faktor yang berkaitan dengan kinerja seseorang dalam pekerjaannya.

“The difficulty is that such broad definitions seem to touch on virtually any factor that might be relevant to a person performance in a job”. (Rudman, 2000:94)

Di antara para pakar, tidak ada kesatuan pendapat mengenai definisi kompetensi.

“There is no agreed on definition of a competency”. (Brannick & Levine, 2002:307). Tiadanya kesepakatan berarti bahwa “Competencies can be a number of things; consequently, they stand in danger of becoming nothing”. (Milkovich & Newman, 2005:158)

Dessler (2005:140) merumuskan pengertian kompetensi sebagai *“Demonstrable characteristics of a person that enable performance of a job”*. Karakteristik tersebut mencakup pengetahuan dan keterampilan teknis dan antarpribadi

individu. *“Competence encompasses an individual’s technical and interpersonal knowledge and skills. (Robbins, 2005:356)*

Hornby dan Thomas (dalam Rudman, 2000:94) merumuskan pengertian kompetensi sebagai *“The knowledge, skills and qualities of effective managers/leaders”*. Sedangkan rumusan yang lebih luas dikemukakan oleh Boyatzis, yaitu sebagai sesuatu yang mendasari karakteristik seseorang, dapat berbentuk motif, ciri, keterampilan, aspek dari citra-pribadi, atau peran sosial seseorang, atau sebuah kumpulan pengetahuan yang ia gunakan.

“Competency is an underlying characteristic of a person. It could be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image or social role, or a body of knowledge which he or she uses”. (Rudman, 2000:94)

Boyatzis berpendapat bahwa kompetensi mempunyai lingkup lebih luas daripada keterampilan, dan menggambarkan perbedaan antara aspek-aspek yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara kompeten, dan atribut yang diperlukan oleh seseorang agar dapat memenuhi persyaratan dalam melakukan pekerjaan secara kompeten.

Boyatzis, however, thinks competencies involve more than skills, and draws a distinction between the aspects of a job that need to be performed competently; and the attributes which a person must bring to the job in order to perform its requirements competently.

(Rudman, 2000:94)

The British National Council of Vocational Qualifications, merumuskan pengertian kompetensi sebagai kemampuan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan kerja sesuai standar yang diperlukan dalam kinerja.

“The British National Council of Vocational Qualification, defines competency as the ability to perform work activities to the standard required in performance”. (Rudman, 2000:94)

Menurut *Australia's National Training Board*, kompetensi terdiri dari spesifikasi pengetahuan dan keterampilan, serta penerapan pengetahuan dan keterampilan tersebut pada standar kinerja yang dipersyaratkan.

“Competency comprises the specification of the knowledge and skill and the application of that knowledge and skill to the standard of performance required in employment”.
(Rudman, 2000:94)

Dari rumusan pengertian kompetensi yang berbeda-beda, Brannick dan Levine menyimpulkan bahwa kompetensi adalah:

1. pengetahuan, keterampilan, kemampuan atau karakteristik berhubungan dengan kinerja yang baik atas suatu jabatan, atau
2. penjabaran tertulis dari kebiasaan kerja yang dapat diukur dan keterampilan pribadi yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran kerja.

First, a competency can be defined as a knowledge, skill, ability, or characteristic associated with high performance on a job. Second, a competency can be defined as a written description of measurable work habits and personal skills used to achieve work objectives. (Brannick & Levine, 2002 : 307-308)

Implementasi pengertian kompetensi yang beragam tersebut, tentu tergantung dari organisasi yang bersangkutan. Organisasi yang berbeda merumuskan kompetensi dengan cara yang berbeda. Sebagian merumuskannya secara lebih luas, sementara yang lain menyamakannya dengan pengetahuan, atau keterampilan, atau kemampuan seseorang yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan. Yang lain merumuskan pengertian kompetensi dengan rumusan yang lebih sempit, yaitu perilaku yang dapat diukur.

Different organizations define “competencies” in somewhat different ways. Some define them more broadly, and use

“competencies” synonymously with the knowledge, or skills, or abilities a person needs to do the job. Others define competencies more narrowly, in terms of measurable behaviors. (Dessler, 2005:140)

Ciri-ciri penting dari kompetensi adalah :

1. Menjabarkan keterampilan-keterampilan utama yang dapat menghasilkan kinerja yang efektif pada tingkat kerja individual.
2. Memberikan cara yang terstruktur untuk menjabarkan perilaku dan memberikan kepada organisasi suatu pemahaman bersama.
3. Merupakan dasar bagi seleksi dan pengembangan staf, memberikan kerangka kerja dan fokus yang jelas bagi penarikan pekerja, penilaian, tinjauan kinerja dan pelatihan, serta
4. Perhatian diutamakan pada kinerja mendatang.
5. *These features of competencies are significant*
6. *They describe the core skills which result in effective performance at the level of the individual job*
7. They provide a structured way to describe behavior and this gives the organization a common language
8. They are the basis for consistent staff selection and development, providing a clear framework and focus for recruitment, assessment, performance review and training, and
9. They are concerned primarily with future behavior. (Rudman, 2000:95)

Mengingat luasnya pengertian yang tercakup di dalamnya, kompetensi dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) bidang, yaitu keterampilan, pengetahuan, konsep-diri, ciri dan motif.

Because competencies are trying to get at what underlies work behaviors, there is a lot of fuzziness in defining them. Early conceptions of competencies focused on five areas.

1. Skills (demonstration of expertise);
2. Knowledge (accumulated information);
3. Self-concepts (attitudes, values, self-image);
4. Traits (general disposition to behave in a certain way);
5. Motives (recurrent thoughts that drive behaviors).

(Milkovich & Newman, 2005:161)

Keterampilan dan pengetahuan dianggap sebagai karakteristik esensial di mana setiap orang membutuhkannya agar efektif dalam pekerjaannya. Kompetensi tersebut dapat diamati dan diukur, serta dapat diperoleh melalui pelatihan dan pendidikan.

The first two areas – skills and knowledge – were considered the essential characteristics that everyone needs to be effective in a job. Examples might include effective listening or team problem solving. Such competencies are observable and measurable and can be acquired through training and development. (Milkovich & Newman, 2005:161)

Sedangkan mengenai konsep-diri, ciri dan motif, tidak dapat diukur secara langsung, tetapi harus disimpulkan dari tindakan yang dilakukan seseorang. Karakteristik ini merupakan *differentiating competencies*, yaitu faktor-faktor kritical yang membedakan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan kinerja rata-rata.

The other three competency categories—self-concepts, traits, and motives – are not directly measurable; rather, they must be inferred from actions. And it is these inferred characteristics that were judged to be the differentiating competencies – critical factors that distinguish superior performance from average performance.

(Milkovich & Newman, 2005:161)

Selanjutnya kompetensi dapat diklasifikasikan dalam 3 (tiga) kelompok, yaitu (1) *personal characteristics*, (2) *Visionary*, dan (3) *organization specific*.

1. *Personal characteristics*

Karakteristik pribadi ini termasuk integritas pribadi, kematangan berpendapat, fleksibilitas, dan menghormati orang lain. Pekerja diharapkan mempunyai karakteristik ini, yang kemudian dikembangkan dan ditunjukkan dalam menghadapi situasi yang makin kompleks dan ambigu.

In business settings, the relevant characteristics might be personal integrity, maturity of judgment, flexibility, and respect for others. Employees are expected to come in the door with these characteristics and then develop and demonstrate them in increasingly complex and ambiguous job situations.

(Milkovich & Newman, 2005:164)

2. *Visionary*

Ini merupakan kompetensi yang paling tinggi tingkatannya, yang dapat diekspresikan sebagai perspektif global yang dimilikinya, mempunyai gagasan dalam menggerakkan organisasi dengan arah yang baru, dan pandai menyampaikan pendapat tentang implikasi kecenderungan organisasi, baik dalam menghadapi persaingan, dalam peristiwa-peristiwa dunia, maupun dalam komunitas lokal.

These are the highest-level competencies. They might be expressed as possessing a global perspective, taking the initiative in moving the organization in new directions, and able to articulate the implications for the organization of trends in the marketplace, in world events, in the local community.

(Milkovich & Newman, 2005:164)

3. *Organization specific*

Di antara dua kelompok di atas, terdapat kompetensi yang dilihat secara khusus ke organisasi tertentu dan fungsi tertentu, di mana kompetensi tersebut diterapkan.

Kompetensi ini umumnya mencakup kepemimpinan orientasi kepada pelanggan, keahlian fungsional dan pengembangan lain, apapun yang mencerminkan nilai-nilai organisasi, budaya dan maksud strategis.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa konsep kompetensi mencakup semua aspek dari kinerja pekerjaan. Ini mencakup kinerja pada tingkat keterampilan yang akseptabel, pengorganisasian tugas-tugas seseorang, menanggapi dan bereaksi secara memadai apabila menghadapi kesalahan, memenuhi peran dalam rencana kerja serta mengalihkan keterampilan dan pengetahuan ke situasi-situasi yang baru.

Berdasarkan luasnya pengertian kompetensi, serta beragamnya pendapat tentang kompetensi, Randell menyampaikan kritik bahwa kompensasi hanya sekedar istilah trendi untuk menunjukkan keterampilan yang gilang-gemilang.

Menyadari hal tersebut Rudman lebih sependapat dengan Jacobs yang membatasi pengertian kompetensi sebagai keterampilan atau kemampuan yang dapat diamati untuk melengkapi keberhasilan tugas manajerial "*Jacobs is more precise in defining a competency as 'an observable skill or ability to complete a managerial task successfully'*". (Rudman, 2000:94)

Rumusan pengertian yang membatasi pada perilaku yang dapat diamati dan diukur tersebut, merupakan pendapat yang paling sesuai dan aplikatif bagi penelitian ini, karena apabila melampaui rumusan sederhana tersebut, sulit untuk memberikan makna yang pasti.

BAB VIII

PERENCANAAN

SUMBER DAYA MANUSIA

A. Perencanaan Tenaga Kerja

Milkovich (2011:5) perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat yang sangat bermanfaat secara ekonomis. Sejalan dengan pendapat di atas, Sedarmayanti mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan dalam rangka mengantisipasi permintaan atau kebutuhan dan suplai tenaga kerja organisasi di masa yang akan datang dengan memperhatikan persediaan sumber daya manusia sekarang, peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia, serta rencana untuk memperbesar jumlah sumber daya manusia.

Dari pendapat di atas dapat dijelaskan bahwaperencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis. Kegiatan

perencanaan sumber daya manusia dapat diakumulasi dalam tiga aspek yakni sebagai berikut.

1. Meramalkan secara sistematis tuntutan kebutuhan karyawan dan persediaan karyawan di masa yang akan datang;
2. Mengembangkan rencana pengembangan karyawan yang menunjang strategi organisasi yang ada melalui pengisian lowongan kerja secara proaktif;
3. Mengidentifikasi kebutuhan karyawan jangka pendek dan jangka panjang.

Terdapat tiga kepentingan dalam hal perencanaan sumber daya manusia yakni: kepentingan individu, kepentingan organisasi, dan kepentingan nasional.

1. Kepentingan individu

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu karyawan/ aparatur, karena dapat membantu meningkatkan potensinya. Begitu pula keputusan karyawan/ aparatur dapat dicapai melalui perencanaan karir.

2. Kepentingan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi organisasi (perusahaan) dalam mendapatkan calon karyawan/ aparatur yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia dapat dipersiapkan calon-calon karyawan/ aparatur yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dan pimpinan puncak untuk masa yang akan datang.

2. Kepentingan nasional.

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena karyawan/ aparatur 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.

B. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Secara umum terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat diperoleh dari perencanaan sumber daya manusia menurut Rivai & Sagala (2009:43) yakni sebagai berikut.

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.

Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Hal ini wajar, jika seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan. Ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Ini berarti bahwa perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah terdapat dalam organisasi. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi: a) jumlah karyawan/ aparatur yang ada, b) berbagai kualifikasinya, c) masa kerja masing-masing karyawan/ aparatur, d) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti, e) bakat yang masih perlu dikembangkan, f) minat karyawan/ aparatur terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya.

2. Meningkatkan efektivitas kerja.

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi. Standar Operating Prosedur (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua system telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi

organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

3. Meningkatkan produktivitas.

Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

4. Menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan.

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas aru kelak. Hal ini berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.

5. Mengembangkan informasi ketenagakerjaan

Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Kesadaran pentingnya system informasi SDM

yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan meliputi: a) jumlah SDM yang dimiliki, b) status perkawinan dan jumlah tanggungan, c) masa kerja, d) pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus, e) prestasi kerjayang pernah diraih, f) penghargaan yang dimiliki, g) pengalaman jabatan, h) penghasilan, i) jumlah keluarga, j) kesehatan karyawan, k) jabatan yang pernah dipangku, l) tangga karir yang telah dinaiki, m) keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan, n) informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.

6. Merencanakan tenaga kerja yang sesuai dengan analisis situasi pasar.

Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: a) permintaan pemakai tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi, dan lokasinya, b) jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji, dsb. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

7. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang realistik.

8. Mengetahui pasar tenaga kerja.

Pasar kerja merupakan sumbu untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima dalam organisasi. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.

9. Sebagai acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu acuan dalam menyusun program pengembangan SDM di organisasi. Adanya data lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan.

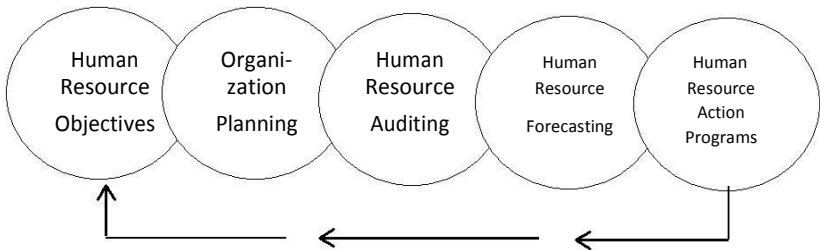
Dengan demikian, jelaslah bahwa perencanaan sumber daya manusia mutlak diperlukan karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang memiliki unsur ketidakpastian serta keterbatasan sumber daya dan SDM yang dimiliki. Keterbatasan ini mengharuskan sumber dana, sumber daya, dan sumber daya manusia direncanakan dan digunakan sebaik-baiknya agar diperoleh manfaat yang maksimal. Selain itu, melalui perencanaan sumber daya manusia organisasi dapat mengoptimalkan SDM yang ada sebaik mungkin sehingga efisiensi, efektivitas, serta produktivitas organisasi dapat ditingkatkan demikian pula dengan SDMnya.

C. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

Terdapat 4 (empat) model perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Mangkunegara(2011:11-18) seperti di bawah ini.

1. Model Perencanaan SDM oleh Andrew E. Sikula.

Model ini terdiri dari lima komponen, yaitu tujuan sumber daya manusia, perencanaan organisasi, pengauditan sumber daya manusia, peramalan sumber daya manusia, dan pelaksanaan program sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 8.1 berikut ini.

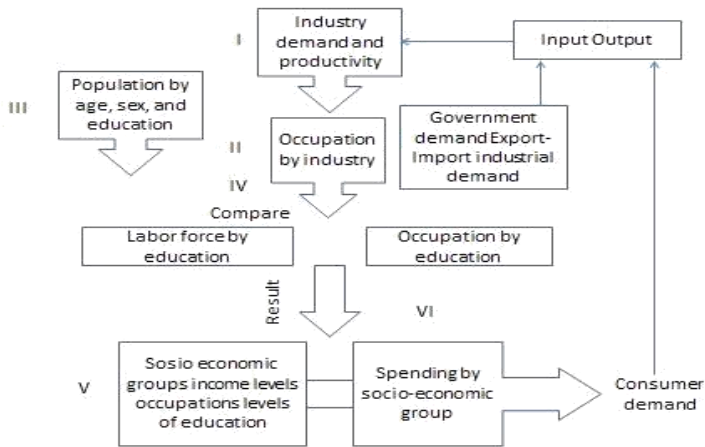


Gambar 8.1 Model Sistem Perencanaan SDM

Sumber: Andrew E. Sikula, 1981:174 dalam Mangkunegara (2011)

2. Model Perencanaan SDM Sosio-Ekonomik Battele

Model ini digunakan untuk mempelajari karakteristik kekuatan kerja. Model ini sangat bermanfaat untuk ukuran pasar kerja, area geografis, dan sosio-ekonomi yang besar. Untuk lebih jelasnya aktivitas model tersebut dapat diperhatikan pada bagan 8.2.



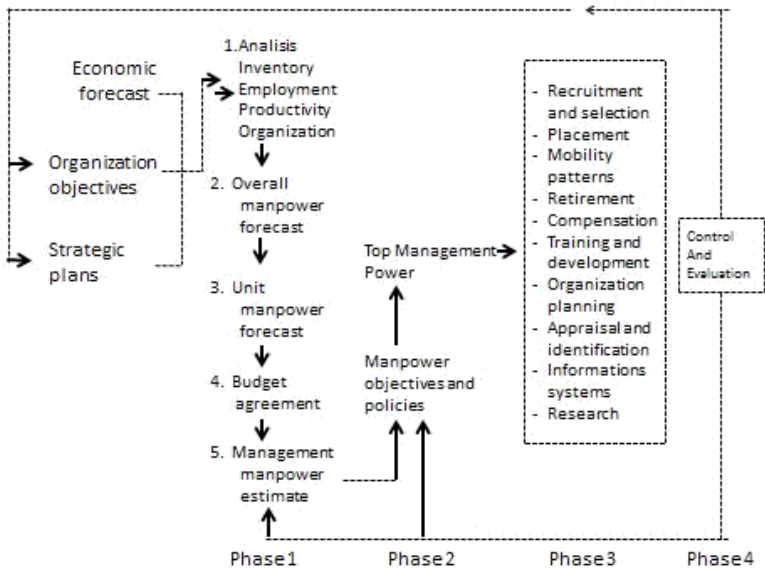
Sumber: George S. Odiorne, 1982:17

Gambar 8.2 Model Sosio-Ekonomik Battele

Sumber: George S Odiorne, 1982:17 dalam Mangkunegara (2011)

3. Model Perencanaan SDM dari Vetter

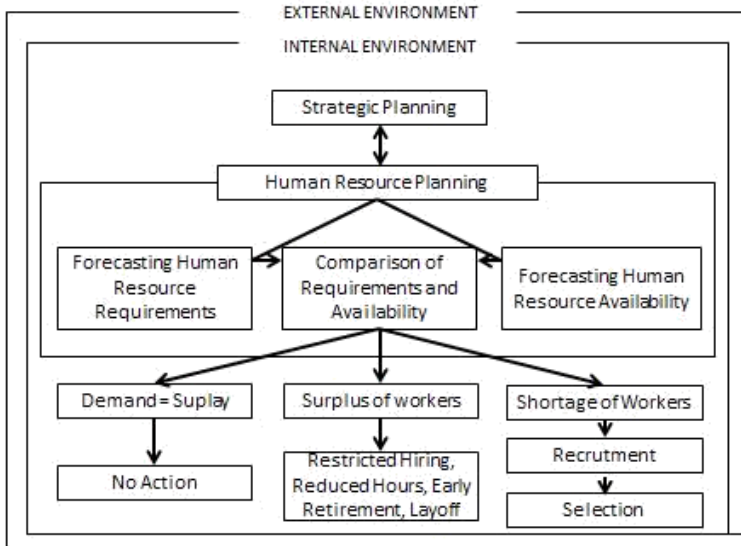
Model ini digunakan untuk kebutuhan peramalan dan perencanaan kebutuhan sumber daya manusia. Aktivitas model ini dapat dilihat pada gambar 8.3 berikut ini.



Gambar 8.3 Model Vetter
 Sumber: Mangkunegara (2011)

4. Model Perencanaan SDM dari R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe

Model ini menggunakan perencanaan strategik yang memperhatikan pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal organisasi. Perencanaan SDM tersebut mencakup memperhitungkan persyaratan SDM, membandingkan tuntutan persyaratan dengan ketersediaan SDM (permintaan SDM, kelebihan SDM, dan kekurangan SDM), serta perhitungan ketersediaan SDM dalam perusahaan. Untuk jelasnya perhatikan gambar 8.4 berikut ini.



Gambar 8.4 R. Wayne Mondy dan Robert M. Noe
 Sumber: Mangkunegara (2011)

BAB IX

***REPOSITIONING* DALAM PENGEMBANGAN SDM**

A. Repositioning Peran SDM

Repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik, maka organisasi perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Proses *repositioning* terdiri dari dua aspek menurut Rivai dkk. (2014:79) yaitu sebagai berikut.

1. Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
2. Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

Upaya *repositioning* ditujukan untuk mengubah pemahaman peran SDM: *command to coordination* dan manajer dapat memakai dua pendekatan, yakni sebagai berikut.

1. *A climate well being: employees that practices in selection, training and reward meets their needs, can create satisfied employees where positive fully spoil over to customer.*
2. *A climate for sense: employees of superior support like as: research & development and cooperative support that influence service quality is a care wide and faithfully its debugging.*

Berdasarkan pendekatan tersebut manajer SDM diharapkan mampu mengkoordinasikan semua elemen organisasional untuk dikelola secara bersama dengan harapan dapat meningkatkan kinerja organisasi yang bersangkutan. Masalah proses *repositioning* menyangkut perubahan peran SDM yang menuntut berbagai macam peningkatan kualitas dalam diri karyawan. Sehingga mau tidak mau SDM harus dikembangkan dulu sebelum dinyatakan layak untuk menjalankan peran SDM strategis.

Menyimak uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa organisasi yang ingin *survive* dalam lingkungan persaingan yang ketat harus melakukan *repositioning* peran SDM dengan cara melatih (investasi) dan melatih kembali (reinvestasi) SDM baik dalam aspek perilaku maupun kompetensi SDM.

B. *Repositioning* Perilaku SDM

Yang perlu dibahas pada hal ini adalah hubungan strategikompetitif yang menjelaskan bahwa untuk mencapai strategi yang kompetitif dibutuhkan adanya perilaku tertentu dan mereka mengajukan suatu hipotesis tentang model manajemen SDM yang dapat mencapai kondisi organisasi yang mempunyai keunggulan kompetitif. Dalam hal ini, terdapat tiga strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif.

1. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.

2. Strategi kualitas lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.
3. Strategi pengurangan biaya menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk rendah.

Beberapa dimensi peran perilaku karyawan yang diperlukan untuk mendukung penerapan atau implikasi tiga strategi di atas tentu akan berbeda-beda. Hal ini dapat dilihat pada uraian berikut.

1. Strategi Inovasi

Perilaku karyawan yang diperlukan adalah tingkat kreativitas tinggi, berfokus pada jangka panjang, mempunyai tingkat kerjasama yang tinggi, perilaku mandiri, cukup memiliki perhatian pada kualitas dan kuantitas, seimbang dalam orientasi proses dan hasil, penerimaan resiko pada tingkat yang lebih tinggi serta toleransi yang cukup tinggi terhadap ketidakpastian. Sebagai implikasinya, dalam mengelola karyawan sebaiknya memberikan sedikit pengawasan, memilih karyawan yang mempunyai keterampilan tinggi, memberikan sumberdaya yang lebih banyak untuk bereksperimen dan melakukan penilaian kinerja jangka panjang.

2. Strategi Kualitas

Perlu didukung dengan profil perilaku karyawan yaitu perilaku yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus pada jangka menengah, cukup mau melakukan kerjasama, perilaku mandiri, perhatian yang tinggi terhadap kualitas, fokus tinggi terhadap proses, kurang berani mengambil resiko dan cukup komitmen terhadap tujuan organisasi. Sebagai implikasinya, karena strategi kualitas melibatkan komitmen dan pemanfaatan karyawan secara lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk

lebih besar, maka organisasi hanya membutuhkan sedikit karyawan untuk membuat *output* yang sama atau standar.

3. Strategi pengurangan biaya

Diperlukan perilaku karyawan yang relatif berulang dan dapat diprediksi, berfokus jangka pendek, lebih mengutamakan pada kegiatan individu dan otomatisasi, cukup memberikan perhatian kualitas, perhatian terhadap kuantitas *output* lebih tinggi, kurang berani menanggung resiko dan lebih menyukai kegiatan yang bersifat stabil. Sebagai implikasinya, perusahaan akan banyak menggunakan tenaga kerja yang *part time*, sub kontrak, menyederhanakan pekerjaan dan prosedur pengukuran, melakukan otomatisasi, perubahan aturan kerja, dan fleksibilitas penugasan.

C. *Repositioning* Kompetensi SDM

Peran strategi SDM juga menyangkut masalah kompetensi SDM baik dalam kemampuan teknis, konseptual, dan hubungan manusiawi. Upaya *Repositioning* kompetensi SDM dilakukan dengan merubah pemahaman organisasi tentang peran SDM yang semula *people issues* menjadi *people related business issues*. *People issues* dapat didefinisikan sebagai isu bisnis yang hanya dikaitkan dengan orang bisnis saja (*business competency is only business people*). Artinya lebih banyak yang terlibat adalah eksekutif bisnis dan eksekutif SDM tidak perlu terlalu banyak terlibat dalam perencanaan strategi bisnis yang akan diambil. Sebagai implikasinya, kompetensi karyawan atau eksekutif SDM cenderung kurang diakui. Setelah terjadinya paradigma manajemen SDM maka pemahaman tersebut berubah menjadi *people related business issues (business competence is for every business people in the organization included Human Resources Management People or Excecutives)*.

People related business issues didefinisikan sebagai persoalan bisnis yang selalu dikaitkan dengan peran serta aktif SDM. Isu ini berkembang oleh karena adanya tendensi seperti *people, service and profit, 100% customer service, challenge and opportunities, no lay off, guaranteed for treatment, survey or feedback or action, promote for work, profit sharing, and open door policy*. Tendensi-tendensi ini memiliki implikasi yang menuntut kontribusi aktif semua pihak yang ada dalam organisasi terutama karyawan SDM. Dengan adanya kecenderungan tersebut, maka peran SDM akan semakin dihargai terutama dalam hal kompetensi SDM untuk pengelolaan bisnis. Penghargaan terhadap kompetensi SDM memang diperlukan karena hal tersebut akan mempengaruhi keefektifan kegiatan bisnis. Maka terkait dengan peran strategis SDM ada beberapa keahlian yang harus dikuasai oleh seorang manajer. Berbagai kompetensi atau keahlian dari manajer ternyata terkait dengan beberapa upaya pengelolaan organisasi terhadap berbagai aspek bidang pengetahuan yang harus dikuasai oleh seorang manajer (*People related business issues*). Secara terperinci berbagai tipe pengelolaan tersebut dapat disajikan dalam tabel di bawah ini.

Tabel 9.1 Tipe Pengelolaan Kompetensi

Bidang	Elemen Penting
Kompetensi Tenaga Kerja Diversitas Angkatan Kerja Dukungan Keunggulan Globalisasi Tenaga Kerja	Kompetensi transformasional, berbasis <i>input</i> dan <i>output</i> Ras, Jenis kelamin, umur dan bahasa <i>Customer values</i> dan kompetensi manajerial <i>Expatriate</i> , Standarisasi SDM Internasional

Untuk jelasnya tipe pengelolaan kompetensi sebagaimana tabel 1 di atas dapat dijelaskan seperti berikut ini.

1. Pengelolaan Kompetensi Tenaga Kerja

Pengelolaan ini meliputi beberapa kompetensi SDM seperti kompetensi transformasional, kompetensi berbasis input, dan kompetensi berbasis *output*.

Kompetensi berbasis input: lebih menekankan pada *manager-strategy-fit* melalui proses pengangkatan karyawan untuk organisasi dalam bentuk integrasi SDM.

Kompetensi transformasional: lebih menekankan inovasi dan pemanfaatan kewirausahaan melalui proses pembentukan dan sosialisasi perilaku karyawan atas dasar kreativitas, kerjasama, dan saling percaya.

Kompetensi berbasis output: lebih menekankan pada keterlibatan yang lebih tinggi dari karyawan melalui proses pembelajaran positif, pembangunan reputasi yang baik dan hubungan positif dengan para *stakeholder*.

2. Pengelolaan Diversitas Angkatan Kerja

Merupakan pengelolaan terhadap berbagai aspek yang membedakan SDM satu sama lain diantaranya menyangkut ras, jenis kelamin, umur, dan bahasa. Tetapi ada juga yang melihat bahwa diversitas ini meliputi pemahaman diversitas sebagai pengetahuan sosial serta diadakannya paket pelatihan bagi manajer dengan topik terkait.

3. Pengelolaan Dukungan Keunggulan

Merupakan upaya yang membuat staf SDM dan manajer lini mampu mendukung upaya organisasi untuk mencapai tujuan dalam suatu lingkungan yang lebih flat, bersih, dan fleksibel. Untuk merealisasikan hal tersebut mutlak diperlukan pengembangan SDM atau dapat juga dikatakan bahwa pengelolaan keunggulan kompetitif meliputi kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai transaksi yang

baik, unik, dan tidak dapat ditiru pesaing di mata pelanggan (*customer values*). Tambahan kompetensi yaitu kompetensi manajerial yakni manajer SDM memiliki peran dalam pembentukan visi strategik, penyusunan model organisasional dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan

4. Pengelolaan Globalisasi Tenaga Kerja

Merupakan upaya untuk menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan terhadap globalisasi dalam praktek bisnis. Globalisasi akan membuat tantangan khusus terutama bagi para profesional dalam dekade 90-an. Beberapa aspek pengetahuan globalisasi yang perlu diketahui, misalnya meliputi pemahaman tentang *expatriate*, kebijakan SDM negara berkembang, penugasan internasional, standarisasi internasional, dan diversitas SDM.

D. Implikasi *Repositioning* Peran SDM

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari *repositioning* adalah sebagai berikut.

1. *Business person* meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM, dan fungsi lainnya.
2. *Shaper of change* seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
3. *Consultant to organization or partner to line* seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal, dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
4. *Strategy formulator and implementor* seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian

perusahaan, dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategis.

5. *Talent manager* seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja, dan intelijen komputer.
6. *Asset manager* dan *cost controller* seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

Beberapa peran baru tersebut dapat dikategorikan sebagai peran strategis SDM karena terkait langsung secara aktif dengan kegiatan bisnis organisasi. Adapun kategorisasi peran strategis SDM sebagai berikut.

1. Menjadi *partner* manajer dalam pelaksanaan strategi. Artinya manajer SDM mampu untuk melakukan audit organisasional, menemukan metode pengembangan yang tepat dan terakhir melakukan prioritas dalam penentuan skala dan pelaksanaan tindakan.
2. Menjadi eksekutif administratif yang ahli. Artinya manajer SDM tentunya bukan hanya terampil dalam pekerjaan administrasi belaka tetapi juga terampil dalam pekerjaan manajerial yang membutuhkan pengambilan keputusan yang tepat, cepat, dan benar.
3. Menjadi eksekutif yang juara. Artinya mampu menjadi panutan bagi karyawan lain dalam bekerja dan fasilitator serta motivator jika karyawan lain mengalami kesulitan.
4. Menjadi agen perubahan. Artinya menjadi inovator dalam arti memberikan nilai tambah bagi kemajuan organisasi dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis yang terjadi di sekitarnya.

Untuk menunjang proses *repositioning* peran SDM, dapat menggunakan beberapa upaya *customerizing* peran SDM sebagai pertimbangan yaitu sebagai berikut.

1. Kondisi wajar segala aktivitas SDM melalui pendefinisian tanggung jawab departemen SDM untuk memaksimalkan pencapaian tujuan organisasi. Faktor kuncinya adalah *time and money management, motivating, quality work of life, and competency*.
2. Agenda aksi SDM melalui pelaporan periodik dari manajer SDM kepada manajer puncak perihal tugas-tugasnya. Kuncinya adalah *people is most important factor*.
3. Implementasi agenda aksi SDM melalui pemberian tanggung jawab pekerjaan yang tepat sesuai dengan kapabilitas staf SDM. Kuncinya adalah *the right man on right jobs*.
4. Evaluasi dan validasi aktivitas SDM melalui pembelajaran para eksekutif SDM untuk berperilaku seperti orang bisnis. Kuncinya adalah *large contribution to company with the fairly competition and increase the cost control*.

Berdasarkan pada empat faktor *customerization* di atas maka organisasi akan dapat melakukan *repositioning* divisi SDM yang akan meliputi *peran baru, hubungan baru, cara berpikir, dan cara kerja baru manajer lini dan manajer SDM*. Kemudian proses *repositioning* selanjutnya dihasilkan divisi SDM baru yang terdiri dari para staf SDM yang peduli terhadap isu bisnis, berfokus pada pelanggan, bekerja dalam kelompok, dan memiliki tipe perencanaan *bottom-up*. Peran baru manajer SDM diharapkan memiliki dampak positif terhadap keefektifan pengembangan organisasional. Karena pada dasarnya eksekutif SDM dapat menjadi agen perubahan organisasi yang handal.

E. Pencapaian Peran Strategi SDM

Peran strategis SDM sebagai *outcome* proses *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan strategi bisnis. Hal ini berarti pencapaian peran strategi SDM sudah selayaknya dimulai dari analisis kompetensi

SDM dan perilaku SDM. Pencapaian peran strategis SDM dapat dilakukan dengan beberapa tahapan yang meliputi *connecting role*, *enabling role*, *monitoring role*, *inovating role*, dan *adapting role*, sebagaimana tertera pada tabel di bawah ini.

Tabel 9.2 Tahapan Pencapaian Peran Strategis SDM

Elemen	Deskripsi
Connecting role	Linking the HR to business role Know the needs of the business, where its going, where it should be going and helping to get there Increase involvement in the key issues strategy direction
Enabling role	Customerization: viewing everybody whether internal or external to the organization as a customer and their putting first.
Monitoring role	Using of computer technology and human resources information system.
Inovating role	Using contribution assesment to measure efficiently and effectiveness of HRD.
Adapting role	Using of flexible role model to dilute the bureaucracy

Organisasi perlu terus melakukan pengembangan SDM karena bagaimanapun departemen SDM merupakan mitra departemen lain dalam pengembangan SDM. Paradigma pengembangan SDM baru ternyata sudah lebih mengoptimalkan pada proses komunikasi dua arah dan perencanaan dari bawah ke atas (*bottom-up*). Lebih khusus perubahan yang terjadi juga menyangkut perubahan peran SDM. Manajer harus mampu melihat perubahan peran SDM seperti apa yang harus dimainkan. Model transformasi Departemen SDM dapat dilihat seperti pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 9.3 Model Transformasi Departemen SDM

<p>Dimensi <i>Nature of the program and function</i> (Sifat program dan fungsi) <i>Creation of the HR</i> (Penciptaan Sumber Daya Manusia)</p>	<p>Paradigma lama <i>Responsive</i> (responsif) <i>Operasional</i> (operasional) <i>Individual</i> (individu) <i>HR departement has full responsibility</i> (Departemen SDM bertanggung jawab secara penuh)</p>	<p>Paradigma baru <i>Proactive</i> (proaktif) <i>Strategic</i> (strategis) <i>Sociological</i> (sosiologis) <i>HR departement and policy</i> (Departemen SDM sebagai pengambil kebijakan serta ikut bertanggung tanggung jawab) <i>Line management</i> (manajemen lini/garis) <i>Share responsibility</i> (berbagi tanggung jawab)</p>
<p><i>Organization of HR Departement</i> (Departemen SDM dalam Organisasi)</p>	<p><i>Employee advocate</i> (advokasi karyawan) <i>Functional structure</i> (struktur fungsional) <i>Reporting to Staff</i> (pelaporan ke staf)</p>	<p><i>Business partner</i> (rekan bisnis) <i>Flexible structure</i> (strukturnya fleksibel) <i>Reporting to Line</i> (pelaporan melalui jalur yang terbentuk dalam struktur)</p>

<i>Profile of the HR</i> (Profil)	<i>Career in HR</i> (Karir SDM) <i>Specialist</i> (spesialis) <i>Limited Finance Skill</i> (keterampilan mengelola keuangan terbatas) <i>Current focus</i> (focus saat ini) <i>Monolingual</i> (satu bahasa) <i>National perspective</i> (perspektif nasional)	<i>Rotation</i> (rotasi) <i>Generalist</i> (generalis) <i>Financial experience</i> (memiliki pengalaman mengelola keuangan) <i>Focus on future</i> (focus masa depan) <i>Multilingual</i> (multi bahasa) <i>Global Perspective</i> (perspektif global)
--------------------------------------	---	---

Tuntutan ini terjadi karena dalam paradigma baru tentu akan tercermin budaya kerja baru, strategi, dan peran SDM baru dalam suatu tipologi organisasi baru.

BABX

MENGEMBANGKAN

BUDAYA KERJA APARATUR

A. Pentingnya Budaya Kerja

Menurut Edgar H. Schein, definisi budaya adalah *A pattern of shared basic assumptions that the group learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to these problems* (Taliziduhu Ndraha, 2003).

Budaya dipandang sebagai suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu. Kelompok ini secara bersama mempelajari bahkan ingin menguasai masalah-masalah yang berhubungan dengan proses adaptasi eksternal dan integrasi internal. Mereka telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Pendapat yang sama dikemukakan oleh Cartwright (1999), bahwa budaya adalah penentu yang kuat dari keyakinan, sikap dan perilaku orang, dan pengaruhnya dapat diukur melalui bagaimana orang termotivasi untuk merespon pada lingkungan kultur mereka. Atas dasar itu, Cartwright mendefinisikan budaya

sebagai sebuah kumpulan orang yang terorganisasi dengan berbagi tujuan, keyakinan dan nilai-nilai yang sama dan dapat diukur dalam bentuk pengaruhnya pada motivasi. Definisi ini menunjukkan bahwa budaya sebenarnya adalah sebagai pengejawantahan sebuah citra diri yang dibawa oleh masing-masing individu dalam komunitasnya yang mencerminkan nilai-nilai yang substantif sehingga melahirkan nilai kultural yang dianut dan diikuti oleh mereka yang berada dalam komunitas itu. Dalam prosesnya terdapat saling mempengaruhi dan saling ketergantungan baik sosial maupun lingkungan sosial. Oleh karena itu sebagai pelaku dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan kultur yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya.

Membahas tentang budaya kerja tidak lepas dari konsep tentang budaya itu sendiri yang lebih spesifik. Berikut ini beberapa pandangan para pakar tentang budaya kerja. Kuczarski & Kuczarski (1995) mendefinisikan bahwa budaya kerja sebagai ide-ide kolektif, tindakan, komunikasi dan umpan balik dalam kelompok tertentu yang terkristalisasi dalam nilai-nilai, norma, dan credo. Lebih lanjut dijelaskan pula bahwa budaya kerja yang kuat dan kohesif adalah budaya kerja yang menegaskan nilai-nilai dan norma imperatif untuk diwujudkan dalam tindakan nyata sehari-hari. Budaya kerja sebagai perangkat lunak suatu organisasi tataran organisasi yang bersifat informal. Selanjutnya budaya kerja dapat diartikan sebagai sikap dan perilaku individu dan kelompok aparatur negara yang didasari atas nilai-nilai yang diyakini kebenarannya dan telah menjadi sifat serta kebiasaan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari. Hal ini diperkuat lagi dengan pendapat Parianto yang memberikan definisi budaya kerja berikut ini.

“Budaya kerja adalah suatu falsafah yang didasari oleh pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat,

kebiasaan dan kekuatan pendorong, membudaya dalam kehidupan suatu kelompok masyarakat atau organisasi kemudian bercermin dari sikap menjadi perilaku, kepercayaan, cita-cita, pendapat, dan tindakan yang terwujud sebagai kerja atau bekerja.”

Sejalan dengan pendapat Parianto, pandangan yang sama dikemukakan oleh Supriyadi dkk.*dalam* Parianto yang mendefinisikan budaya kerja sebagai berikut.

“Budaya kerja adalah suatu falsafah dengan didasari pandangan hidup sebagai nilai-nilai yang menjadi sifat, kebiasaan dan juga pendorong yang dibudayakan dalam suatu kelompok dan tercermin dalam sikap menjadi perilaku, cita-cita, pendapat, pandangan serta tindakan yang terwujud sebagai kerja.”

Kedua pendapat di atas dapat dimaknai bahwa budaya kerja adalah pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu unit kerja melalui adaptasi eksternal maupun integrasi internal dalam sebuah unit kerja. Asumsi dasar ini melahirkan berbagai pengetahuan sehingga diolah menjadi sebuah nilai atau norma yang diimplementasikan dalam bentuk aturan dan keyakinan yang harus diterapkan dalam rangka pelaksanaan pekerjaan guna pencapaian tujuan. Hal ini menjadi dasar bagi individu dalam rangka menjalankan aktivitasnya dalam sebuah unit kerja organisasi. Pandangan hidup tersebut tercermin dalam setiap perilaku dan pola kerja yang ada sehingga setiap individu lebih terarah dan memiliki komitmen yang kuat dalam meraih prestasi.

Budaya kerja dibangun dengan tujuan untuk mengubah sikap dan perilaku sumber daya manusia yang ada agar dapat meningkatkan produktivitas kerja untuk menghadapi berbagai tantangan di masa yang akan datang. Di samping itu juga, budaya kerja merupakan salah satu aspek yang menentukan dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi. Setiap

organisasi mempunyai budaya yang berbeda dan bergantung pada kekuatannya. Budaya pun dapat mempunyai pengaruh yang bermakna pada sikap dan perilaku anggota-anggota yang ada pada sebuah organisasi. Dalam prakteknya budaya kerja dapat diwujudkan melalui produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain. Hal tersebut merupakan nilai-nilai yang dimiliki oleh setiap individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu juga norma-norma dan nilai perilaku individu dalam bekerja merupakan wujud budaya kerja yang ada. Lebih lanjut lagi bahwa budaya kerja mengandung pola nilai, sikap, tingkah laku, hasil karsa dan karya termasuk instrumen, sistem kerja, kebudayaan serta bahasa yang digunakan sehingga melahirkan makna dan pandangan hidup yang akan memengaruhi sikap dan tingkah lakunya dalam bekerja.

Selain itu juga, *Grey Fox Associates Inc.* memberikan definisi tentang budaya kerja yakni kombinasi dari kualitas dan karyawan dalam suatu organisasi yang timbul dari apa yang umumnya dianggap sebagai cara yang tepat untuk berpikir dan bertindak. Makna yang terkandung dalam definisi tersebut menyatakan bahwa budaya kerja merupakan kendaraan individu dalam mengkoordinasikan kegiatan mereka untuk mencapai tujuan dan harapan bersama. Hal ini menyiratkan bahwa budaya kerja memiliki fungsi yakni menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan karyawan untuk terlibat penuh, bersemangat, dan sangat produktif. Hal ini tentunya memberikan nilai positif sebagaimana yang diinginkan yakni adanya nilai-nilai kebersamaan dalam sebuah lembaga, unsur prioritas, penghargaan, dan praktek-praktek lain yang mendorong inklusi, kinerja tinggi, dan komitmen sementara masih memungkinkan keragaman dalam berpikir dan bertindak.

Pheysey dalam Umam(2012) menambahkan, bentuk dan wujud dari kultur kerja dapat dilihat dalam tiga hal. *Pertama*, kultur kerja itu abstrak (ideal) yang terdiri dari kepercayaan, asumsi dasar, gagasan, ide, moral, norma, adat istiadat, hukum dan peraturan. *Kedua*, kultur kerja itu berupa sikap yang merupakan pola perilaku atau kebiasaan dari kegiatan manusia dalam lingkungan komunitas masyarakat yang menggambarkan kemampuan beradaptasi, baik secara internal maupun eksternal. *Ketiga*, kultur kerja tampak secara fisik yang merupakan bentuk fisik dari hasil karya manusia. Aktualisasi kultur kerja produktif sebagai ukuran sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan yakni: pemahaman substansi dasar tentang makna bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan lingkungan pekerjaan, perilaku ketika bekerja, etos kerja, sikap terhadap waktu, cara atau alat yang digunakan untuk bekerja.

B. Pengembangan Budaya Kerja Aparatur Negara

Berdasarkan keputusan Menpan nomor25/KEP/M. PAN/4/2002, tanggal 25 April 2002 tentang pedoman pengembangan budaya kerja aparatur negara yang diperkuat dengan keputusan Menpan nomorSE/13/M.PAN/4/2004 tentang juklak pelaksanaan pengembangan budaya kerja aparatur negara bahwa nilai-nilai dasar yang menjadi pedoman dalam bekerja meliputi: (1) komitmen dan konsistensi, (2) wewenang dan tanggung jawab, (3) keikhlasan dan kejujuran, (4) integritas dan profesionalisme, (5) kreativitas dan kepekaan, (6) kepemimpinan dan keteladanan, (7) kebersamaan dan dinamika kelompok, (8) ketepatan dan kecepatan, (9) rasionalitas dan kecerdasan emosi, (10) keteguhan dan ketegasan, (11) disiplin dan keteraturan bekerja, (12) keberanian dan kearifan, (13) dedikasi dan loyal, (14) semangat dan motivasi, (15) ketekunan dan kesabaran, (16) keadilan dan keterbukaan, dan (17) penguasaan iptek. Semua hal tersebut merupakan nilai-nilai yang harus dan senantiasa

dimiliki serta diaplikasikan oleh setiap individu dalam sebuah institusi. Hal ini sebagaimana yang dibahas sebelumnya bahwa wujud sebuah budaya kerja adalah produktivitas, yang berupa perilaku kerja yang tercermin antara lain dalam kerja keras, ulet, disiplin, produktif, tanggung jawab, motivasi, manfaat, kreatif, dinamik, konsekuen, konsisten, responsif, mandiri, makin lebih baik, dan lain-lain.

Budaya kerja yang kuat memberikan pemahaman yang jelas kepada para karyawan tentang cara penyelesaian tugasnya. Budaya memberikan stabilitas pada organisasi di mana dengan memahami apa yang membentuknya dan bagaimana kultur itu diciptakan, dipertahankan dan dipelajari, akan meningkatkan kemampuan kita menjelaskan dan meramal perilaku orang di tempat kerja. Selain itu juga, budaya kerja yang baik akan memberikan manfaat diantaranya: meningkatkan jiwa gotong royong, kebersamaan, saling terbuka satu sama lain, jiwa dan rasa kekeluargaan, komunikasi yang baik, produktivitas kerja, tanggap terhadap perkembangan dunia luar, dll. Robbins(2006) mengemukakan bahwa riset terbaru mengungkap tujuh karakteristik primer berikut yang bersama-sama menangkap hakikat dari budaya kerja dalam sebuah organisasi yakni(1) inovasi dan pengambilan resiko, (2) perhatian terhadap detail, (3) orientasi hasil, (4) orientasi orang,

(5) orientasi tim, (6) keagresifan, dan (7) kemantapan. Ketujuh karakteristik di atas menunjukkan bahwa dalam menghadapi persaingan yang kompetitif, organisasi perlu mengaplikasikan budaya yang tepat yang direfleksikan dari nilai-nilai dan perilaku para anggotanya. Dalam pelaksanaan pekerjaan, hendaknya setiap karyawan menerapkan hal tersebut guna keberhasilan pelaksanaan pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pada dasarnya manusia membutuhkan dan memerlukan budaya kerja yang positif karena hal ini mampu meningkatkan

hasil dari kualitas pekerjaan itu sendiri. Mengenai kualitas para pekerja sangat erat hubungannya dengan aktualisasi, dimana aktualisasi budaya kerja produktif sebagai ukuran suatu sistem nilai mengandung komponen-komponen yang dimiliki seorang karyawan, yakni: (1) pemahaman substansi dasar tentang bekerja, (2) sikap terhadap pekerjaan, (3) perilaku ketika bekerja, (4) etos kerja, (5) sikap terhadap waktu, dan (6) cara dan alat untuk bekerja. Di samping itu juga budaya kerja dapat ditingkatkan melalui beberapa cara yakni: (1) meningkatkan komunikasi antara manajemen dan staf di kedua arah, (2) konsultasi karyawan dan perwakilan mereka tentang pekerjaan mereka dan setiap perubahan yang terjadi, (3) memastikan bahwa pekerjaan yang beresiko dan yang tidak dapat sepenuhnya dihilangkan atau *dirolling* kepada yang lain sehingga tidak ada individu yang menghabiskan waktu panjang pada tugas itu, (4) memastikan bahwa semua karyawan memiliki berbagai tugas yang cukup untuk membuat pekerjaan mereka lebih memuaskan, (5) memberikan waktu istirahat yang cukup kepada karyawan, (6) mengidentifikasi dan menghapus faktor stres dari tempat kerja, (7) mengontrol karyawan dalam melaksanakan tugas, (8) menghapus tingkat potongan dan pembayaran dengan sistem hasil yang membuat laba tergantung pada tingkat kerja yang berlebihan, (9) menghapus skema bonus, kinerja atau monitoring yang membuat pekerja memaksakan diri mereka diluar kemampuan mereka, dan (10) memiliki pemantauan dan prosedur gejala RSI pelaporan.

Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan. Manfaat yang didapat antara lain sebagai berikut: (1) menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, (2) membuka seluruh jaringan komunikasi keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, dan kekeluargaan, (3) menemukan kesalahan

dan cepat memperbaiki, cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dari luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Dalam membangun budaya kerja yang baik, seorang pimpinan perlu membangun inspirasi pada organisasi yang dipimpin dengan cara berikut.

1. Jadilah contoh. Maksudnya adalah jadikanlah diri Anda sebuah contoh yang nyata dan jernih mengenai kesungguhan Anda untuk menjadikan organisasi Anda sebuah organisasi yang dihormati pasar. Mereka mungkin bisa meragukan yang Anda katakan, tetapi mereka akan selalu memperhatikan dan mempercayai yang Anda lakukan.
2. Tunjukkan perhatian yang tulus. Orang tidak akan menunjukkan kepedulian kepada Anda sampai mereka melihat betapa pedulinya Anda kepada mereka. Pastikan Anda menyediakan cukup waktu dan perhatian bagi peningkatan kemampuan bawahan Anda untuk menghasilkan.
3. Temukanlah hal yang mengagumkan pada orang lain. Bila Anda cukup tulus untuk mendengarkan dan memperhatikan pribadi dan kehidupan mereka yang Anda pimpin, akan mudah bagi Anda untuk dikejutkan oleh kualitas-kualitas super yang mereka miliki, yang tidak selalu terlihat jelas dalam interaksi keseharian di organisasi.
4. Buatlah diri Anda mudah diterima. Syarat utama bagi diterimanya sebuah ide adalah diterimanya orang yang menyampaikan ide itu.
5. Bandingkan mereka dengan harapan mereka sendiri. Maksudnya jangan bandingkan mereka dengan sesuatu yang lebih rendah dalam upaya untuk membuatnya bersemangat. Bandingkanlah dengan impian-impian mereka dan yakinkanlah mereka bahwa sama berhaknya dengan siapapun yang telah berhasil.

6. Teruslah belajar. Kelanjutan sebuah organisasi sebaik kesungguhan para pemimpinnya untuk tetap belajar, maka jadikanlah diri Anda sebagai sumber dari semua gerakan menuju kebaikan.

Berpijak dari nilai-nilai yang dimiliki oleh bangsa atau masyarakat Indonesia, kebudayaan diolah sedemikian rupa sehingga menjadi nilai-nilai baru yang menjadi sikap dan perilaku manajemen dalam menghadapi tantangan baru. Budaya kerja itu tidak akan muncul begitu saja akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-sungguh melalui suatu proses yang terkendali dengan melibatkan semua SDM, alat-alat, dan teknik-teknik pendukung. Seberapa besar budaya kerja suatu masyarakat ditentukan oleh fokus budaya dan tolok ukur sistem nilai yang dipakai.

C. Menata Budaya Kerja

Dalam menata budaya kerja, terdapat tiga unsur penting yang saling berinteraksi, yaitu: 1) nilai-nilai, 2) sumber daya manusia aparatur, dan 3) institusi/sistem kerja. Ketiga unsur ini menjadi perhatian dalam menata budaya kerja, dimulai dari pilihan nilai-nilai apa yang hendak dipakai sebagai acuan kemudian diinternalisasikan dalam setiap pribadi aparatur negara dan diimplementasikan dalam setiap sistem, prosedur, dan tatalaksana sehingga menghasilkan kinerja berupa produk atau jasa yang bermutu bagi peningkatan pelayanan masyarakat. Melaksanakan budaya kerja mempunyai arti yang sangat dalam, karena akan mengubah sikap dan perilaku SDM untuk mencapai produktivitas kerja yang lebih tinggi dalam menghadapi tantangan masa depan.

Manfaat melaksanakan budaya kerja antara lain menjamin hasil kerja dengan kualitas yang lebih baik, membuka seluruh jaringan komunikasi, keterbukaan, kebersamaan, kegotongroyongan, kekeluargaan, menemukan kesalahan dan cepat memperbaiki,

cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan di luar (faktor eksternal seperti pelanggan, teknologi, sosial, ekonomi, dan lain-lain). Dari uraian tersebut di atas, budaya kerja aparatur diharapkan akan bermanfaat bagi pribadi aparatur manapun untuk unit kerjanya, dimana secara pribadi memberi kesempatan berperan, berprestasi dan aktualisasi diri, sedangkan dalam kelompok bisa meningkatkan kualitas kerja bersama.

D. Produktifitas Kerja

Dalam suatu instansi pemerintah maupun swasta sangat diperlukan adanya produktivitas kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Produktivitas kerja merupakan suatu akibat dari persyaratan kerja yang harus dipenuhi oleh pegawai untuk memperoleh hasil maksimal dimana dalam pelaksanaannya, produktivitas kerja terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan pekerjaan. Jadi faktor manusia memegang peranan penting dalam mencapai hasil agar sesuai dengan tujuan instansi tersebut, karena betapapun sempurnanya peralatan kerja tanpa adanya tenaga manusia tidak akan berhasil memproduksi barang atau jasa sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Produktivitas kerja di pandang sebagai konsep, filosofis, merupakan pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan dimana kehidupan hari ini harus lebih baik dari mutu kehidupan besok harus lebih baik dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian akan mendorong manusia untuk tidak cepat merasa puas, tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan.

Pengertian produktivitas sebenarnya menyangkut aspek yang luas, yaitu modal (termasuk lahan), biaya, tenaga kerja, energi, alat, dan teknologi. Secara umum, produktivitas merupakan perbandingan antara keluaran (output) yang dicapai dengan masukan (input) yang diberikan. Produktivitas juga merupakan

hasil dari efisiensi pengelolaan masukan dan efektifitas pencapaian sasaran. Efektifitas dan efisiensi yang tinggi akan menghasilkan produktifitas yang tinggi.

Menurut Siagian, produktifitas kerja merupakan kemampuan memperoleh manfaat dari sarana dan prasarana yang tersedia dengan menghasilkan keluaran yang optimal, bahkan kalau mungkin maksimal. Kemampuan yang dimaksud dalam definisi tersebut tidak hanya berhubungan dengan sarana dan prasarana, tetapi juga berhubungan dengan pemanfaatan waktu dan sumber daya manusia, (<http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/07/produktivitas-kerja-definisi-dan.html>).

Berdasarkan pendapat tersebut di atas, maka secara sederhana produktivitas kerja dapat diartikan perbandingan antara hasil dari suatu pekerjaan pegawai dengan pengorbanan yang telah dikeluarkan.

Menurut Blecher dalam Wibowo ([http://www.researchgate.net/ publication](http://www.researchgate.net/publication)) produktivitas kerja adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikuantifikasikan dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Sedangkan menurut Sinungan (2003) ([http://www.researchgate .net/ publication](http://www.researchgate.net/publication)) bahwa pengukuran produktivitas berarti perbandingan yang dapat dibedakan dalam tiga jenis yang sangat berbeda , yaitu :

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan apakah pelaksanaan sekarang ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah meningkat atau berkurang serta tingkatannya.

2. Perbandingan pelaksanaan antara unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan lainnya. Pengukuran seperti ini menunjukkan pencapaian secara relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran / tujuan.

Jadi produktivitas dalam organisasi kerja yang dihasilkan adalah perwujudan tujuannya, maka produktivitas berhubungan dengan suatu yang bersifat materil dan non materil, baik yang dapat dinilai maupun tidak dapat dinilai dengan uang. Kemudian pada dasarnya produktivitas kerja mencakup sikap yang memandang hari depan secara optimis dengan penuh keyakinan bahwa kehidupan ini harus lebih baik dari hari kemarin hasilnya, artinya ada suatu peningkatan kepada arah yang lebih baik dan sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar prabu Mangkunegara.2001. *Manajemen sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Strategi Unggulan Kompetitif*. BPFE. Yogyakarta.
- Armstrong, Michael.1994.*Seri Pedoman Manajemen, Manajemen Sumber Daya Alam*. Jakarta:Gramedia
- Bacal, Robert. (2001). *Performance Management*. Terjemahan. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Barrick, M.R., and M.K. Mount. (1991). *The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis*. Personnel Psychology 44.
- Bateman, Thomas S., and Scott A. Snell. (2004). *Management, The New Competitive Landscape*. Sixth Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill & Irwin.
- Bernardin, H. John. (2003). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. Third Edition. Boston: McGraw-Hill & Irwin.
- Castetter, William B., (1996). *The Human Resource Function in Educational Administration*. Sixth Edition, New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Chase, Richard B., F. Robert Jacobs, and Nicholas J. Aquilano. (2004). *Operations Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Chase, Richard B., F. Robert Jacobs, and Nicholas J. Aquilano. (2004). *Operations Management for Competitive Advantage*. New York: McGraw-Hill / Irwin.

- Daft, Richard L., (2003). *Management*. Sixth Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- David, Fred R. (1999). *Strategic Management; Concept and Cases*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- David, Fred R. (1999). *Strategic Management; Concept and Cases*. Seventh Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Dessler, Gary, (2005). *Human Resources Management*. Tenth Edition, International Edition. New Jersey: Prentice-Hall / Pearson Education, Inc.
- Drucker, Peter F. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper's College Press.
- Fernald, L. Dodge, and Peter S. Fernald, (1999). *Introduction to Psychology*. Fifth Edition. Delhi: A. I. T. B. S. Publisher Distributors (regd).
- Fraenkel, Jack R., and Norman E Wallen. (1990). *How to Design and Evaluate Research in Education*. Second Edition. New York: McGraw-Hill International Editions.
- Franzoi, Stephen L. (1996). *Social Psychology*. Madison: Brown & Benchmark Publishers.
- Gall, Meredith D., Joyce P. Gall, and Walter R. Borg. (2003). *Educational Research; An Introduction*. Seventh Edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- Gay, L. R., and P. L. Diehl. (1996). *Research Methods For Business and Management*. International Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Gelfand, M. J., M. Higgins. L. H. Nishii, J. L. Raver, A. Dominguez, F. Mukakami, S. Yamaguchi, and M. Toyama. (2002). *Culture and Egocentric Perceptions in Conflict and Negotiation*. *Journal of Applied Psychology*, October 2002, pp. 833-845.

- Dominguez, F. Mukakami, S. Yamaguchi, and M. Toyama. (2002). *Culture and Egocentric Perceptions in Conflict and Negotiation. Journal of Applied Psychology*, October 2002, pp. 833-845.
- George, Jennifer M., and Gareth R. Jones. (2002). *Organizational Behavior*. Third Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnelly, Jr. (1997). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Ninth Edition, Chicago: Richard D. Irwin.
- Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Griffin, Ricky W., and Ronald J. Ebert. (2006). *Business*. Eighth Edition, International Edition. New Jersey: Prentice-Hall / Pearson.
- Gutteridge, Thomas G., Zandy B. Leibowitz, and Jane E. Shore. (1993). *Organizational Career Development*. San Fransisco: Jossey-Bass Inc.
- Hadari Nawawi, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Hall, Calvin S., Gardner Lindzey, John C. Lochlin, Martin Monosevitz. (1985). *Introduction to Theory of Personality*. New York: John Willey & Sons.
- Harvey, Don, and Robert Bruce Bowin. (1996). *Human Resources Management: An Experiential Approach*. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta.
- Hassan Shadily. (1993). *Sosiologi Untuk Masyarakat Indonesia*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Heizer, Jay, and Barry Render. (2004). *Operations Management*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Heizer, Jay, and Barry Render. (2004). *Operations Management*. Seventh Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Hellriegel, Don, John W. Slocum, Jr., and Richard W. Woodman. (2001). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. Mason, Ohio: Thomson South-Western.
- Hodge, B.J., William P. Anthony, and Lawrence Gales. (1996). *Organization Theory: A Strategic Approach*. Fifth Edition. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Hofstede, Geert. (1994). *Cultures and Organizations*. London: Harper Collins Publishers.
- Huczynski, Andrzej A, and David A Buchanan. (1991). *Organizational Behavior; An Introductory Text*. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Ivancevich, John M. (2001). *Human Resource Management*.. Eighth Edition, International Edition. New York: McGraw-Hill & Irwin.
- Janasz, Suzanne C. de, Karen O. Dowd, and Beth Z. Schneider. (2002). *Interpersonal Skills in Organizations*. International Edition. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jehn, K. A., and E. A. Mannix. (2001) . *The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance*. *Academy of Management Journal*, April 2001, pp. 238-251.
- Jones, Gareth R. (2004). *Organizational Theory, Design, and Change; Text and Cases*. Fourth Edition, International Edition. New Jersey : Prentice-Hall / Pearson Education International.
- Kinicki, Angelo, and Robert Kreitner. (2003). *Organizational Behavior. Key Concepts, Skills & Best Practices*. International Edition. New York: McGraw-Hill & Irwin.

- Kreitner, Robert, and Angelo Kinicki. (1998). *Organizational Behavior*. International Edition. New York: Irwin & McGraw-Hill.
- Luthans, Fred., (2002). *Organizational Behavior*. Ninth Edition. New York: McGraw-Hill & Irwin.
- Lynn, Kenneth. (1965). *The Profession in America*. Boston: Houghton Mifflin.
- M.M Papayungan.1995.*Pengembangan dan Peningkatan Mutu Sumber Daya Manusia Menuju Masyarakat Industrial Pancasila*.Bandung:Mizan
- Malayu S.P. Hasibuan.2000.*Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, and Shane R. Premeaux. (1993). *Human Resource Management*. Fifth Edition. Massachusetts: Simon & Schuster, Inc.
- Morris, Charles G. (1976). *Psychology. An Introduction*. Second Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Nickson, Dennis. 2007. *Human Resources Management for The Hospitality and Tourism Industries*. Elsevier. Burlington.
- Ryllatt, Alastair, et.al, 1995. *Creating Training Miracles*. AIM. Australia.
- Schein, Edgar H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. Second Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schermerhorn, John R., Jr., (2005). *Management*. Eighth Edition. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Soekidjo Notoatmodjo.2003.*Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta
- Sondang P. Siagian.1991. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Spencer, M.Kyle and Spencer. (1993). *Competence at Work Models Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons, Inc.

- Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. John Wily & Son,Inc. Mew York.
- Spencer, N.Lyle and Spencer, M. Signe. 1993. *Competence at Work : Models for Superior Performance*. John Wily & Son,Inc. Mew York.
- Stoner, James A.F., R. Edward Freeman, and Daniel R. Gilbert, Jr. (1995). *Management*. Sixth Edition. International Edition. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Sutermeister, Robert A. (1976). *People and Productivity*. Third Edition. New York : McGraw-Hill Book Company.
- Suyadi Prawirosentono. (1999). *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Sweeney, Paul D., and Dean B. McFarlin, (2002). *Organizational Behavior, Solutions For Management*. International Edition. New York: McGraw-Hill / Irwin.
- Tb. Sjafri Mangkuprawira.2011. *Manajemen sumber Daya Manusia Strategik Edisi Kedua*. Bogor:Ghalia Indonesia
- Tenner, Arthur R., and Irving J. DeToro. (1994). *Total Quality Management, Three Steps to Continuous Improvement*. Massachussetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wall, Jr., J. A., and R. R. Callister. (1995). *Conflict and Its Management*. *Journal of Management*. Vol. 21, No. 3, pp. 517-523.
- Werther, William B., Jr., and Keith Davis. (1996). *Human Resources and Personnel Management*. Fifth Edition. International Edition. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, Thomas L., and J. David Hunger. (2004). *Strategic Management and Business Policy*. Ninth Edition, International Edition. New Jersey: Prentice-Hall / Pearson.