turnitin

Buku Digital - Strategi Membangun Kinerja.pdf
Sep 27, 2021
49975 words / 339324 characters

Buku Digital - Strategi Membangun Kinerja.pdf

Sources Overview

22%

OVERALL SIMILARITY

1	Universitas Muria Kudus on 2017-05-02 SUBMITTED WORKS	3%
2	Universitas Pendidikan Indonesia on 2014-05-03 SUBMITTED WORKS	2%
3	Universitas Pendidikan Indonesia on 2017-09-18 SUBMITTED WORKS	2%
4	Universitas Pendidikan Indonesia on 2015-01-29 SUBMITTED WORKS	1%
5	Universitas Pelita Harapan SUBMITTED WORKS	1%
6	UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta on 2019-05-29 SUBMITTED WORKS	1%
7	Universitas Negeri Jakarta on 2016-11-26 SUBMITTED WORKS	<1%
8	Universitas Singaperbangsa Karawang on 2021-05-23 SUBMITTED WORKS	<1%
9	Universitas Negeri Jakarta on 2018-12-11 SUBMITTED WORKS	<1%
10	Budi Widadi, Fania Mutiara Savitri. "FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEPUASAN KERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada PT. B... CROSSREF	<1%
11	Nur Arifah. "MANAJEMEN PERUBAHAN DALAM MEWUJUDKAN MADRASAH BERPRESTASI", Muróbbî: Jurnal Ilmu Pendidikan, 2020 CROSSREF	<1%
12	Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya on 2019-05-20 SUBMITTED WORKS	<1%
13	Sriwijaya University on 2021-08-05 SUBMITTED WORKS	<1%
14	Bernardus Ferry Wahyu Laksono, Paulus Wardoyo. "PENGARUH WORK – LIFE BALANCE, KEPUASAN KERJA DAN WORK ENGAGEME... CROSSREF	<1%
15	iGroup on 2015-11-26 SUBMITTED WORKS	<1%
16	Universitas Muhammadiyah Surakarta on 2014-12-18 SUBMITTED WORKS	<1%
17	Ahmad Adnan Agus Syafi'i. "Persiapan Diri dalam Dakwah", KOMUNIKA: Jurnal Dakwah dan Komunikasi, 2018 CROSSREF	<1%

18	Universitas Pendidikan Indonesia on 2015-12-11 SUBMITTED WORKS	<1%
19	Nelli Sulistiana. "Pengaruh Kompensasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Ra... CROSSREF	<1%
20	Nafi'ah ., Diyan Putri Ayu. "Faktor-Faktor Yang Mempengeruhi Kinerja Dosen Tetap Insuri Ponorogo", Al-Adabiya: Jurnal Kebudayaan da... CROSSREF	<1%
21	ANGGA HENDHARSA B2041171004. "PERAN KOMITMEN ORGANISASIONAL DAN KOMPENSASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DEN... CROSSREF	<1%
22	Muhammad Subhan Subhan. "MS Kepemimpinan perguruan tinggi berbasis pesantren", Al-Ulum Jurnal Pemikiran dan Penelitian ke Isl... CROSSREF	<1%
23	Universitas Negeri Jakarta on 2018-08-16 SUBMITTED WORKS	<1%
24	Saprudin Efendi. "Hubungan Kecerdasan Emosional dan Kecerdasan Spiritual terhadap Prestasi Belajar Siswa pada Mata Pelajaran Fi... CROSSREF	<1%
25	Candra Yudi Prasetyo Sudarmiani. "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Turnover Intention Pada CV Surya Nedika Isabella", EQUILIBRI... CROSSREF	<1%
26	PAULINUS JANG B2043142011. "ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA ... CROSSREF	<1%
27	Istikomah Istikomah. "STRATEGI KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH DALAM MENINGKATKAN KINERJA GURU", NUR EL-ISLAM : Jur... CROSSREF	<1%
28	Universitas Islam Indonesia on 2018-08-11 SUBMITTED WORKS	<1%
29	Universitas Negeri Jakarta on 2017-12-22 SUBMITTED WORKS	<1%
30	Universitas Pendidikan Indonesia on 2014-02-24 SUBMITTED WORKS	<1%
31	Universitas Pelita Harapan SUBMITTED WORKS	<1%
32	FITRIANI FITRIANI. "PROSES PERENCANAAN TOTAL QUALITY MANAGEMENT DALAM PENDIDIKAN ISLAM", DIDAKTIKA, 2019 CROSSREF	<1%
33	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2021-07-19 SUBMITTED WORKS	<1%
34	Universitas Muria Kudus on 2017-02-10 SUBMITTED WORKS	<1%
35	iGroup on 2011-03-29 SUBMITTED WORKS	<1%
36	iGroup on 2013-02-05 SUBMITTED WORKS	<1%
37	Agung Anggriawan, Lina Mahardiana, Risnawati Risnawati. "PENGARUH PENEMPATAN KERJA, DISIPLIN KERJA, DAN MOTIVASI KERJ... CROSSREF	<1%
38	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2021-08-26 SUBMITTED WORKS	<1%
39	Forum Perpustakaan Perguruan Tinggi Indonesia Jawa Timur on 2021-09-15 SUBMITTED WORKS	<1%
40	FAHMIAH AKILAH. "MANAJEMEN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DI BIDANG PENDIDIKAN : MANIFESTASI DAN IMPLEME... CROSSREF	<1%
41	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-03-23 SUBMITTED WORKS	<1%

42	Muhammad Anwar. "Penerapan Pendidikan dan Pelatihan Berbasiskan Emotional Spiritual Quotient (ESQ) pada Balai Diklat Keagama... CROSSREF	<1%
43	Universitas Pamulang on 2021-06-02 SUBMITTED WORKS	<1%
44	Universitas Pelita Harapan SUBMITTED WORKS	<1%
45	Irham Pakkawaru. "PENGARUH KECERDASAN SPIRITUAL TERHADAP PRESTASI BELAJAR MAHASISWA JURUSAN EKONOMI SYARIA... CROSSREF	<1%
46	Lailatul Muqoyyaroh .. "Pengaruh Reward terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PDAM Magetan", EQUILIBRIUM : Jurnal Ilmiah Ekonomi ... CROSSREF	<1%
47	Universitas Muria Kudus on 2016-09-08 SUBMITTED WORKS	<1%
48	Siti Arifatun Nasrifah, Makhromi. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Kepala Sekolah Dan Profesionalisme Guru Terhadap Kinerja Guru Di ... CROSSREF	<1%
49	Universitas Negeri Jakarta on 2017-07-18 SUBMITTED WORKS	<1%
50	University of Derby on 2014-07-03 SUBMITTED WORKS	<1%
51	Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia on 2015-07-07 SUBMITTED WORKS	<1%
52	Universitas Pelita Harapan SUBMITTED WORKS	<1%
53	Arief Sumeru. "KEDUDUKAN PEJABAT KEPALA DESA DALAM PENYELENGGARAAN PEMERINTAHAN DESA", JKMP (Jurnal Kebijakan ... CROSSREF	<1%
54	Baretha Meisar Titioka, Astrid J.D. Siahainenia. "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KOMITM... CROSSREF	<1%
55	Institut Pemerintahan Dalam Negeri on 2017-04-05 SUBMITTED WORKS	<1%
56	Rita Zusana Lantu, Tungga Buana Irfana. "Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Guru", Jurnal Ilmiah Man... CROSSREF	<1%
57	Universitas Pendidikan Indonesia on 2013-03-21 SUBMITTED WORKS	<1%
58	University of Oxford on 2014-09-02 SUBMITTED WORKS	<1%

Excluded search repositories:

- Internet

Excluded from Similarity Report:

- Small Matches (less than 20 words).

Excluded sources:

- None

STRATEGI

MEMBANGUN KINERJA

Moh Zulkifli Murfat
Munawir Nasir

STRATEGI MEMBANGUN KINERJA

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

i Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;

ii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;

iii Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan

iv Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

STRATEGI MEMBANGUN KINERJA

Moh Zulkifli Murfat
Munawir Nasir

Penerbit

CV. MEDIA SAINS INDONESIA
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

STRATEGI MEMBANGUN KINERJA

Moh Zulkifli Murfat
Munawir Nasir

Desain Cover :
Rintho Rante Rerung

Tata Letak :
Rizki Rino Pratama

Proofreader :
Rintho Rante Rerung

Ukuran :
A5 Unesco: 15,5 x 23 cm

Halaman :
vi, 369

ISBN :
978-623-6068-45-8

Terbit Pada :
Februari, 2021

Hak Cipta 2021 @ Media Sains Indonesia dan Penulis

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit atau Penulis.

PENERBIT MEDIA SAINS INDONESIA
(CV. MEDIA SAINS INDONESIA)
Melong Asih Regency B40 - Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
www.penerbit.medsan.co.id

KATA PENGANTAR

Manajemen metupakan proses mengkoodini bagaimana pekerjaan berjalan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Manajamen tidak hanya mencakup kegiatan untuk mencapai dan memenuhi sasaran organisasi, tetatpi juga menjalankan kegiatan tersebut dengan sangat efisien mungkin. Pada dasarnya Strategi Manajemen Kinerja dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan ketika perusahaan tersebut memiliki manajemen kinerja yang terarah. Pada dasarnya, manajemen kinerja adalah proses yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan dan penerapan hukum dalam perusahaan dalam kaitannya setiap karyawan bekerja sesuai tugas mereka.

Buku ini dapat diharapkan membantu pada pembaca untuk mengenal serta memahami secara lebih cepat dan mudah mengenai intisari dari strategi membangun kinerja. Buku ini dapat dipakai secara luas oleh banyak kalangan baik di lingkungan mahasiswa, para dosen dan praktisis maupun masyarakat pada umumnya yang memang tertarik untuk mempelajari dan memahami secara cermat mengenai kinerja.

Makassar, Maret 2021
Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i

DAFTAR ISI ii

BAB 1 KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA 1

A. Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia 1

B. Pengertian Manajemen SDM 5

C. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia 8

D. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia 14

E. Beberapa Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia 16

F. Tantangan MSDM 20

BAB 2 SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF 25

A. Sumber Daya Manusia Sebagai Elemen Kunci 25

B. Peran Sumber Daya Manusia 27

C. Pengaruh Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia 31

D. Repositioning Fungsi MSDM 40

E. Pengelolaan SDM untuk Keunggulan Bersaing 40

F. Integrasi Sumber-Sumber Keunggulan 40

BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA 41

A. Pengertian Perencanaan 41

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia..... 44
C. Metode, Informasi dan Peramalan PSDM 48
D. Perencanaan Prosedur dan Rencana Sumber Daya Manusia..... 53
E. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia 56
F. Beberapa Kendala Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia..... 58
G. Perencanaan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia..... 60
BAB 4 MOTIVASI DAN KINERJA 69
A. Pengertian Motivasi 69
B. Ciri-Ciri Motivasi 77
C. Lingkaran Motivasi 81
D. Perubahan dalam Kekuatan Motivasi..... 84
E. Teori-Teori Motivasi 91
F. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi 91
G. Pengertian Kepuasan Kerja..... 100
H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... 106
BAB 5 KEPUASAN KERJA DAN KINERJA..... 115
A. Pengertian Kepuasan Kerja..... 115
B. Variabel-Variabel Kepuasan Kerja..... 121
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja..... 130
D. Teori Tentang Kepuasan Kerja 139
E. Survei Kepuasan Kerja 148
BAB 6 KOMPENSASI DAN KINERJA..... 151

A. Pengertian Kompensasi 151
B. Tujuan Manajemen Kompensasi 154
C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi 156
D. Metode Pembayaran 161
E. Klasifikasi Kompensasi 162
F. Upah dan Gaji 163
G. Insentif 168
H. Penghargaan 176
I. Tunjangan 190
BAB 7 KEPEMIMPINAN DAN KINERJA 191
A. Pendahuluan 191
B. Pengertian Kepemimpinan 191
C. Beberapa Pendekatan Studi Kepemimpinan 198
D. Pendekatan Sifat-Sifat Kepemimpinan 199
E. Keterbatasan Pendekatan Sifat 200
F. Pendekatan Perlilaku Kepemimpinan 201
G. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan 202
H. Teori X dan Teori Y McGregor 202
I. Adakah Gaya Kepemimpinan yang IDEAL? . 205
J. Pendekatan Situasional "Contingency" 206
K. Pendekatan Model Kepemimpinan Tiga Dimensi 206
L. Pendekatan Teori Path Goal 207
M. Pendekatan Teori Normatif V. Voom dan Yetton 210
N. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan 211

BAB 8 KECERDASAN SPRITUAL DAN KINERJA 215
A. Pengertian Kecerdasan Spritual 215
B. Ciri-Ciri Kecerdasan Spritual 222
C. Faktor-Faktor yang Mendukung Kecerdasan Spritual 223
D. Aspek-Aspek dalam Kecerdasan Spritual 225
BAB 9 BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA..... 235
A. Pengertian Budaya Organisasi 235
B. Pandangan Pakar Tentang Budaya Organisasi 237
C. Pembentukan Budaya Organisasi 245
D. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi 248
E. Iklim Organisasi 256
F. Konsep Perubahan 258
G. Perubahan Organisasi 260
BAB 10 MANAJEMEN PERUBAHAN 267
A. Pendahuluan 267
B. Beberapa Teori Perubahan..... 268
C. Sifat Perubahan..... 277
D. Tipe-Tipe Perubahan..... 278
E. Proses Perubahan Model Lewin..... 281
F. Tahap-Tahap Manajemen Perubahan..... 283
G. Elemen-Elemen dan Kekuatan-Kekuatan Bagi Suksesnya Perubahan 285
H. Kekuatan-Kekuatan Penyebab Perubahan .. 288
I. Pandangan Terhadap Proses Perubahan 291
J. Jenis-Jenis Perubahan 299

K. Kekuatan-Kekuatan yang Menolak Perubahan 301
L. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan . 302
M. Perubahan Struktur Organisasi dan Strategi Organisasi 303
N. Pemilihan Agen Perubahan 305
O. Pentingnya Manajemen Perubahan 306
P. Pendekatan Manajemen Perubahan 308
Q. Model Manajemen Perubahan 311
R. Resistensi Terhadap Perubahan 321
S. Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan . 324
T. Kesimpulan 326
BAB 11 BEBERAPA HASIL PENELITIAN 329
DAFTAR PUSTAKA 369

BAB 1

KONSEP MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejarah merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia di pandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati oleh para majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Para manjikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan. sedangkan lapangan kerja sangat terbatas.

Untuk memahami MSDM secara utuh dapat dikaji secara mendalam bagaimana perannya saat ini dan

yang akan datang dalam konteks kebutuhan bisnis. Pertama-tama, kita harus memahami bagaimana perubahan terminologi dari Manajemen personalia ke Manajemen sumber daya manusia, perubahan tersebut tentu tidak muncul begitu saja melainkan ada proses yang panjang yang dapat diidentifikasi mengapa Manajemen personalia mengalami perubahan menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia. Untuk memahami Manajemen Sumber Daya Manusia lebih mendalam kita perlu melihat kembali bagaimana fungsi-fungsi manajemen secara umum yang lebih dikenal antara lain; *planning, organizing, staffing, leoding atau directing, dan controling.* Semua fungsi-fungsi ini dalam implementasinya disebut sebagai proses manajemen.

Hampir semua perusahaan besar di Indonesia menggunakan istilah bagian manajemen sumber daya manusia (human resources departement) dan juga bagian personalia (personnel departement) untuk sebutan pada bagian kepegawaian. Oleh karena itu merasa penting untuk mengetahui makna dan pengertian kedua istilah tersebut.

Ditinjau dari susunan kata manajemen sumber daya manusia terdiri dari dua kelompok yaitu ; 1) Manajemen, dan 2) Sumber daya manusia. Manajemen menurut bahasa Inggris adalah *to*

manage yang artinya mengelola atau mengendalikan dan mengatur. Sedangkan sumber daya manusia disebut *human resources* dapat diartikan sebagai penduduk, tenaga kerja, karyawan, pegawai dan sebagainya.

Diantara kedua istilah tersebut baik manajemen personalia maupun manajemen sumber daya manusia mempunyai persamaan, yaitu sama-sama ilmu yang mengatur manusia dalam organisasi agar dapat berpartisipasi aktif untuk mewujudkan tujuan organisasi. Disamping itu juga terdapat perbedaan terutama dari sudut kajian, fungsi dan pendekatannya. Kajian manajemen sumber daya manusia adalah secara makro, sedangkan kajian manajemen personalia secara mikro.

Secara keilmuan, perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia tidak lepas dari sejarah perkembangan ilmu manajemen yang dikenal sebagai gerakan *scientific management*, masuknya ilmu psikologi dalam kegiatan industri, gerakan *human relation* dan pengaruh perkembangan ilmu-ilmu perilaku *(behavior sciences)* seiring dengan perkembangan organisasi. Selain itu, jika dilihat dari kebutuhan disektor bisnis yang juga semakin berkembang, disertai gerakan buruh yang menuntut kesejahteraan dan eksistensi mereka melalui serikat pekerja, sehingga perkembangan disektor bisnis

semakin kompleks dan global, munculnya tenaga kerja yang multi etnis, menggiring Manajemen Sumber Daya Manusia berperang sebagai profesi yang menentukan keberhasilan organisasi.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan Oleh lima faktor yaitu :

1. Perkembangan pengetahuan manajemen semakin besar yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurang tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan'
3. Kemajuan yang dicapai serikat pekerja'
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintha dalam hubungan antara manjikan dan buruh'
5. Akibat adanya depresi besar pada ahun 1930.

Berdasarkan pandangan di atas, maka para ahli mencoba mengkaji kembali pentingnya peran sumber daya manusia dalam organisasi. Di Indonesia masalah manajemen sumber daya manusia baru mulia diperhatikan lebih serius pada awal tahun 1970-an. Hal tersebut dibuktikan dengan lahirnya Undang-Undang tentang

ketenagakerjaan, peraturan tentang upah minimum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya

B. Pengertian Manajemen SDM

Sumber daya manusia atau *human resource* dalam konteks bisnis, adalah orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan atau *employee*. Manajemen bersumber daya manusia aitan dengan kebijakan *(policy)* dan praktek-praktek yang perlu dilaksanakan oleh para manajer mengenai aspek-aspek sumber daya manusia dan manajemen kerja *(job management)*. Memahami manajemen sumber daya manusia diperlukan waktu yang panjang, karena pada hakekatnya memahami disiplin ilmu ini sama halnya kita memahami disiplin ilmu lainnya secara sistematis seperti ilmu manajemen, ilmu psikologi, dan ilmu perilaku lainnya. Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa pakar/ahli memberikan sudut pandangan yang beragam sebagai berikut :

1. Amstrong (1994) mengemukakan secara sederhana bahwa yang dimaksud Manajemen Sumber Daya Manusia adalah bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi.

2. Kenooy (1990) mendifinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu metode memaksimumkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan ke dalam Manajemen Sumber Daya Manusia strategi bisnis.

3. Storey (1995) memberi pemahaman yang lebih kompleks, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mendapat keunggulan kompetitif melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang integrated, struktural dan teknik-teknik personel.

4. Sculer, Dowling, Smart dan Huber (1992;16) menyatakan bahwa ; *Human Resource Manajemen (HRM), is the recognation of the importence of an organization's workforce as vital human resource contributing to the goals of the organization, and the utilization of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual the organization, and society.* (pernyataan tersebut menegaskan bahwa manajemen sumber day manusia memberi

pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi, sebagai sumber daya manusia utama yang memberi kontribusi bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi serta memberikan kepastian bahwa pelaksanaan fungsi dan kegiatan organisasi dilaksanakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

5. Werther and davis (1996:18) menyatakan bahwa *"Human resource management is a system that consists of many interdependent activities. This activities do not occur in isolation virtually every one affects another human resource activity".*

6. Milkovich and Boudreau (1997:2) mendefinisikan bahwa *"Human resource management is series of integrated descisions that form the employment relationship, their quality directly contributes to the ability of the organization and the emplotees to achieve heir objectives"*

7. Mondy, Noe and Premeaux (1999:4) mengemukakan bahwa *"Human resource management (HRM) is the utilization of human resources to achieve organizational objrctive".*

8. Haris (2000:4) menyatakan bahwa *"Human resource management as programs, policies, and practices for managing an organization's work force"*.

Pengetian manajemen sumber daya manusia menurut pandangan para pakar di atas dapat disimpulkan, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan perhatian kepada praktek dan kebijakan, serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

C. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Implementasi MSDM tergantung pada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fugsi yang bervariasi tentang MSDM sebagaimana dikemukakan oleh Flippo (1984) antara lain terdiri dari ; (1) Procurement, (2) Depvelopment, (3) Compensation, (4) Integration, (Maintenance, dan (6) Separation. Sedangkan Bangun (2013;7-12) mengemukakan antara lain :

1. **Pengadaan Sumber Daya Manusia**.

   Dimaksudkan adalah untuk memperoleh karyawan dalam jumlah, kualitas, dan penempatan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan perusahaan. Adapun

pengadaan Sumber Daya Manusia dimaksud meliputi; Analisis pekerjaan, perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekruitmen Sumber Daya Manusia, Seleksi dan Penempatan Sumber Daya Manusia.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Adalah proses dalam melakukan pelatihan dan pengmbangan Sumber Daya Manusia termasuk perecanaan dan pengembangan karier, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja. Pengembangan Sumber Daya Manusia meliputi ; Pengembangan Sumber Daya Manusia, Pengembangan Karier, Pengembangan organisasi, Manajemen dan penilaian kinerja.

3. **Pemberian kompensasi**.

Adalah merupakan suatu imbalan yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa yang telah mereka sumbangkan kepada perusahaan. Kompensasi terdiri atas kompensasi finansil maupun Kompensasi nonfinansil. Kompensasi finansil adalah kompesasi yang dibayarkan kepada karyawan atas jasa-jasa atau kontribusi yang telah disumbangkan ke dalam suatu pekerjaan yang

dihargai dalam bentuk uang, baik langsung maupun tidak langsung. Kompensasi secara langsung berupa gaji, upah, Sedangkan tidak langsung berupa jaminan sosial, pengobatan, asuransi, liburan pensiun, dan berbagai tunangan lainnya. Selanjutnya kompensasi nonfinansil adalah penghargaan yang diberikan kepada karyawan bukan dalam bentuk uang, melainkan seseorng akan memperoleh kepuasan dari pekerjaan dan lingkungan organisasinya, seperti kebijakan organisasi, manajer yang berkualitas, rekan kerja yang menyenangkan, waktu yang fleksible, dan pembagian pekerjaan yang baik.

4. Pengintegrasian

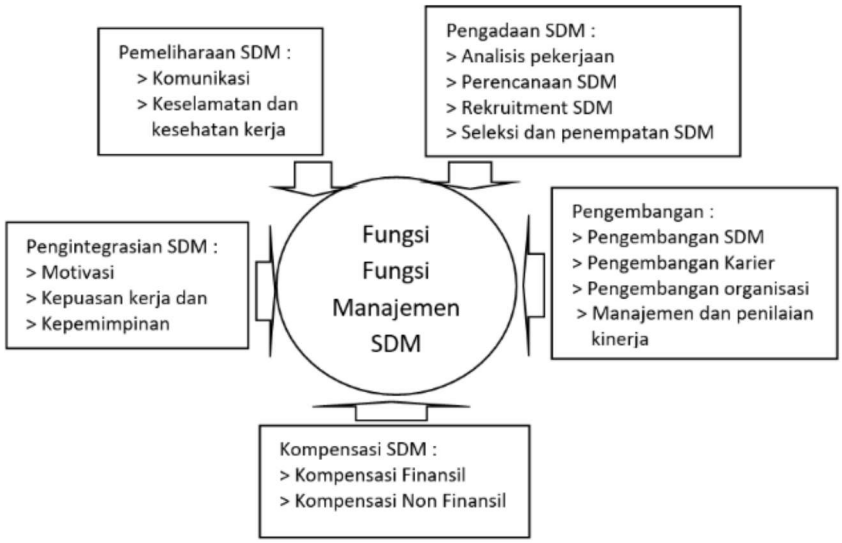
Integrasi berarti mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu diperlukan perasaan dan sikap karyawan dalam menetapkan kebijakan organisasi meliputi Motivasi, Kepuasan Kerja, dan Kepemimpinan.

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Pemeliharaan SDM berarti mempetahankan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi sebagai anggota organisasi terutama yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi,

bertanggung jawab atas pekerjaannya. Karena itu keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada kemampuan anggotanya. Oleh sebab itu perlu menciptakan suasana yang nyaman dan aman dalam bekerja. Sehingga perlu memelihara komunikasi, kesehatan, dan keselamatan kerja karyawan.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagaimana tersebut diatas dapat digambarkan berikut ini :



Gambar 1.1. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber : Wilson Bangun (2013)

Lebih jauh De Cenzo and Robbins (1996) dalam Yuniarsi (2013) menyatakan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari ;

1. *Staffing : strategic human resource, recruiting, and selection; and career development;*
2. *Training and development; orientation, employee training, employee development;*
3. *Motivation ; Motivationa theories, and the job design, performance appraisal, rewards and compensation, employee benefit.*
4. *Maintenance ; safety and health, communication, employee relation.*

Demikian pula pandangan Robbins diatas sejalan dengan apa yang dikemukakan Milkovich and Boudreau (1997) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi operasional Manajemen Sumber Daya Manusia adalah antara lain :

1. *Staffing ; recruiting, selection, separations and diversity;*
2. *Training and development ; careers,continuous learning, and mentoring;*
3. *Compensation ; Base pay on markets, pay for performance, benefit/ non financial;*
4. *Employee relations ; communications, grivance/ dispute resolution, union relations, safety and health;*
5. *Work ; structure analysis, teams, performance management, and employee involment.*

Selanjutnya fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia muncul dari Dessler (2000) yang mendifinisikan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi :

1. *Recruitment and placement-job analysis.*
2. *Personnal planning and recruiting,*
3. *Employee testing and selection, interviewing candidate,*
4. *Training and development training and developing employees,*
5. *Managing organizational renewal,*
6. *Appraising performance, managing career and fair treatment.*

Sedangkan Mondy, Noe and Premeaux (1999:6) menyatakan bahwa fungsi Manajeen Sumber Daya Manusia meliputi lima fungsi antara lain :

1. *Human resources planning, recruitment and selction;*
2. *Human resources development;*
3. *Compensation and benefit ;*
4. *Savety and health; and*
5. *Employee and labor relation.*

Berdasarkan pendapat para pakar di atas tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat disimpulkan antara lain :

1. Perencanaan Tenaga Kerja,
2. Pengembangan Tenaga Kerja,
3. Penilaian Prestasi Kerja,
4. Pemberian Kompensasi,
5. Pemeliharaan Tenaga Daya Kerja, dan
6. Pemberhentian.

D. Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia adalah mahluk sosial yang memiliki kebutuhan dan keinginan, memiliki pikiran untuk maju dan berkembang, memiliki perasaan untuk dihormati dan dihargai. Oleh karena itu manusia dalam organisasi memiliki peran yang luar biasa maju mundur perusahaan sangat ditentukan seberapa besar peran manusia di dalamnya. Organisasi perusahaan yang memiliki peralatan yang canggih dan modren tidaklah berarti apa-apa tanpa peran manusia di dalamnya. Syafaruddin Alwi (2001:38) mengemukakan bahwa peran manajemen sumber daya manusia dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam

organisasi, dapat terwujud dalam tiga cara, yaitu ; (1) Melalui proses implementasi strategis; (2) Menjadi bagian dari kesatuan strategis; (3) Berperan dalam menghadapi perubahan.

Oleh karena sumber daya manusia adalah merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Organisasi dibangun berdasarkan visi dan misi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misi tersebut dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua aktivitas dalam organisasi. Manajemen sumber day a manusia bisa dimaknai sbagai mengelolah, mengurus manusia berdasarkan visi dan misi untuk mencapai tujuan secara optimal. Oleh karena itu MSDM menjadi bagian dari *Management science* yang dalam pelaksanaannya mengacu pada fungsi-fungsi antara lain perencanaan, pengorganizasian, staffing. memimpin, dan mengendalikan.

Foulkes (1975) memprediksi bahwa peran SDM dari waktu ke waktu akan semakin strategis. Beliau mengemukakan bahwa "*For many years it has been said that capital is the bottleneek for a developing industry. I don't think this any longer holds true. I it's the work force and the company's inability to recruit and maintain a good work force that does constitute the bottleneek for production,.....I think this will hold true even more in the future*".

Sedangkan Dessler (2000) mendefinisikan manajemen sumber daya strategis yaitu : *Stratgic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility.*

Kedua padangan pakar di atas mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja, mengembang kan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Sumber daya manusia yang disebutkan diatas adalah sumber daya strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur kebehasilan bisnis. Dengan demikian keberhasilan dan kemampuan sumber daya manusia merupakan *competitive adventage* dari perusahaan.

E. Beberapa Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu kadang-kadang menimbulkan masalah. Untuk mengatasi masalah tersebut perlu dilakukan beberapa pendekatan sesuai periodenya. Berikut ini dikemukakan beberapa model pendekatan sebagai berikut :

1. **Pendekatan Strategik ;**

Manajemen sumber daya manusia harus memberikan kontribusidalam pelaksanaan strategi organisasi. Apabila kegiatan manajemen sumber daya manusia tidak mendukung tujuan strategik perusahaan, maka sumber daya manusia tidak dapat digunakan secara efektif. Oleh karena itu fungsi sumber daya mansuia dalam organisasi harus ikut serta dalam implementasi strategi perusahaan (company strategy). Strategi sumber daya manusia erat kaitannya dengan strategi lainnya yang dijalankan perusahaan. Dalam konsep ini kekuatan sumber internal termasuk sumbe daya manusia dan kompetensi tertentu diidentifikasi sebagai elemen yang menentukan bagi keberhasilan persaingan jangka panjang yang kemudian diintegrasikan ke dalam berbagai kegiatan bisnis. Pemikiran ini menjadi salah satu faktor yang membedakan peran manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia.

2. **Pendekatan Manajemen ;**

Manajemen sumber daya manusia merupakan tanggung jawab bagi setiap manajer. Dengan demikian pencarian, pengembangan dan pemeliharaan kualitas sumber daya manusia

tidak hanya menjadi menjadi tanggung jawab manajer departemen sumber daya manusia tetapi juga tanggung jawab dari semua manajer lini. Dalam pendekatan ini, orientasi pemikiran manajemen modern yang berkaitan dengan masalah deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, perencanaan sumber daya manusia, proses seleksi, penempatan karyawan, evaluasi karyawan, dan sistem kompensasi tidak melupakan prinsip-prinsip manajemen yang telah dikembangkan oleh Frederick Taylor, Henri Fayol, Lilian Gilbreth dan sebagainya.

3. Pendekatan Sumber Daya Manusia;

Pendekatan ini dibangun atas anggapan bahwa motivasi kerja dan kepuasan karyawan akan mengalami peningkatan apabila Kebutuhan mereka diperhatikan. Dengan kata lain adanya keseimbangan antara kebutuhan organisasi dengan kebutuhan karyawan. Apabila motivasi kerja meningkat diharapkan terjadi peningkatan performance individual, sehingga produktivitas organisasi juga mengalami peningkatan. Pendekatan sumber daya manusia berorientasi pada bagaimana perusahaan dapat mencapai kesuksesan melalui pengembangan sumber daya manusia yang dimilikinya. Sebab kunci menuju sukses

sangat tergantung bagaimana organisasi memberi kepuasan terhadap karyawannya sebagai tujuan utama.

Selain pendekatan diatas Wilson (2012) mengemukakan beberapa pendekatan manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. Pendekatan Mekanis; yaitu pendekatan yang lebih banyak menggunakan tenaga mesin dalam proses produksi.
2. Pendekatan Paternalisme ; yaitu pendekatan yang dilakukan manajemen ibarat sebagai sorang ayah ddalam perusahaan dengan melakukan tindakan protektif terhadap karyawan.
3. Pendekatan Sistem Sosial ; yaitu suatu pendekatan dimana kegiatan organisasi ditentukan oleh faktor diluar organisasi.

Dari berbagai pendekatan yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dirumuskan menjadi dua pendekatan besar dalam pengembangan manajemen sumber daya manusia yaitu *pendekatan lunak (soft approach) dan pendekatan keras (hard approach).* Theoritical antecedents (teori yang mendahului) dari kedua pendekatan ini manurut Storey (1991) adalah *scientific management (hard) dan human relation (soft).*

F. Tantangan MSDM

Keberhasilan organisasi dalam memasuki persaingan pasar, dipengaruhi oleh sejauh mana manajemen mampu mengidentifikasi berbagai bentuk tantangan dalam persaingan. Tantangan kompetitif yang dihadapi oleh sektor bisnis dimasa yang akan datang pada akhirnya bermuara kepada kebutuhan akan sumber daya manusia yang unggul, meliputi :

1. Persaingan global

Globalisasi bukanlah konsep yang baru tetapi suatu kenyataan yang harus dihadapi dimana dunia seperti tanpa batas. Dimana arus barang, modal, transfer teknologi, membuat persaingan antara negara menjadi bersifata radial. Globalisasi memerlukan pasar baru, produk baru, konsep pemikiran yang baru, kompetensi dan cara-cara pemikiran yang baru. Dengan demikian peran sumber daya manusia dalam organisasi harus memiliki keunggulan kompetensi yang khas.

Persaingan yang terjadi saat ini bukanlah persaingan antar produk, tetapi persaingan antar nilai yang diberikan melalui produk tersebut. Bersaing dalam masa datang mendorong organisasi untuk lebih responsif

terhadap *customer* (pelanggan). Kepedulian terhadap customer tentunya memerlukan inovasi, keputusan yang tepat, hubungan yang efektif dengan supplier dan pelanggan dengan membentuk rantai nilai *(value chain*) dengan mereka. Implikasi pada kebijakan sumber daya manusia adalah, diperlukan sumber daya manusia yang responsif terhadap kebutuhan pelanggan. Karyawan dalam aspek ini harus mampu menghantarkan nilai yang dianut organisasi bagi kepentingan customer.

Persaingan global juga memberikan efek tertentu terhadap kompetensi organisasi sehingga kemampuan organisasi merupakan tantangan yang krusial dalam upaya memenangkan persaingan. Dimana kemampuan organisasi harus lebih tinggi daripada kemampuan organisasi pesaing lainnya. Dalam persaingan yang cukup tajam organisasi harus mampu memilih fokus sehingga tercipta keunggulan yang spesifik. Organisasi harus lebih cepat membangun kepercayaan dan mempertahankan reputasi sehingga mampau menyesuaikan perubahan kebutuhan pasar dan tujuan strategi organisasi. Semua perangkat dalam organisasi termasuk sumber daya manusia yang dimiliki

harus siap menghadapi berbagai kemungkinan-kemungkinan perubahan yang terjadi baik secara internal organisasi maupun secara eksternal. Dengan demikian perilaku sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk menghadapi tantangan tersebut adalah perilaku adaptif dan bersifat dinamis.

2. Ekonomi dan Politik

Perubahan lingkungan yang cepat pada tingkat global baik dalam arti lingkungan ekonomi, politik, teknologi atau sosial, akan mempengaruhi kebutuhan organisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia dalam organisasi harus belajar bagaimana mengantisipasi perubahan itu dengan cepat dan atau melakukan perubahan terencana berdasarkan prediksi perubahan lingkungan yang mungkin terjadi.

Intensitas perubahan saat ini terutama di negara indonesia cukup tinggi, hal ini disebabkan karena fluktuasi ekonomi yang tidak menentu sehingga mendorong pemerintah untuk melakukan berbagai perubahan kebijakan. Upaya untuk melakukan perubahan dalam organisasi merupakan tantangan tersendiri. Fluktuasi nilai tukar rupiah terhadap dollar misalnya, membuat

pelaku bisnis menjadi kedodoran, harga semakin membumbung tinggi yang berdampak pada daya beli masyarakat semakin rendah. Sebahagian perusahan dengan terpaksa harus melakukan pemutusan hubungan kerja sebagai akibat ketidak mampuan memberi kompensasi kepada karyawannya. Akibatnya, terjadi pengangguran besar-besaran dalam jumlah yang cukup signifikan.

3. Inovasi Teknologi

Inovasi teknologi terjadi lebih cepat daripada yang diperkirakan. Dengan perubahan teknologi telah membuat dunia menjadi sempit, persaingan pasar menjadi lebih ketat, efesiensi menjadi unggulan, sehingga mau atau tidak mau sistem manajemen akan mengalami perubahan. Dengan sendirinya karyawan harus menjadi lebih profesional. Inovasi teknologi telah memunculkan konsep baru dalam perekonomian *(new economy).* Dengan perkembangan saat ini, penerapan teknologi telah menimbulkan perubahan pada berbagai dimensi. Kondisi ini akan mengubah tidak hanya sistem manajemen melainkan juga budaya organisasi. Kunci kemenangan persaingan dalam era digital ini adalah penguasaan informasi dan sumber daya

manusia yang mampu mendukung perubahan dan memiliki kompetensi dan komitmen yang lebih tinggi terhadap kepentingan *customer*.

Berdasarkan uraian diatas dengan berbagai bentuk tantangan, maka untuk mencapai sukses masa depan karakteristik sumber daya manusia yang digunakan harus sejalan dengan karakteristik organisasi

Sebab organisasi yang sukses menghadapi tantangan masa depan adalah organisasi yang mampu mengatasi semua tantangan sebagaimana diuraikan sebelumnya. Wind dan Main (1998), menggolongkan empat karakteristik utama organisasi yang potensial untuk sukses menghadapi tantangan persaingan yaitu; dinamis, responsible, efektif, dan integrated.

BAB 2

SUMBER DAYA MANUSIA SEBAGAI KEUNGGULAN KOMPETITIF

A. Sumber Daya Manusia Sebagai Elemen Kunci

Cameval dkk mempunyai pandangan bahwa karyawan hendaknya jangan dipandangan sebagai "modal" yang mengandung konsekuensi "biaya", melainkan dianggapa sebagai salah satu sumber daya organisasi yang dapat meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi.

Sebahagian besar manajemen sumber daya manusia bersepakat dengan pandangan Ramsumair Sing (1997), yang menyatakan bahwa kunci menuju keunggulan kompetitif bagi organisasi, pada dasarnya bersandar panggunaan optimal sumber daya manusia ddan pemeliharaan kerja sama antara pengguna jasa (employer) dan orang yang dipekerjakan (employees) dalam usaha mencapai tujuan-tujuan organisasi. Namun demikian, perlu juga disadari bahwa apapun argumentasi yang dikemukakan, sumber daya manusia sebagai salah satu faktor keunggulan, tidak bisa dilepaskan dari

kombinasi antara kualitas praktek-praktek manajemen sumber daya mnusia dalam organisasi dengan kemampuan potensial orang-orang dalam organisasi dan kualitas sistem manajemen serta sumber-sumber lain yans ada dalam perusahaan secara keseluruhan.

Perusahaan bisnis yang kompetitif adalah perusahaan yang selalu berorientasi pada kebutuhan pasar. Keberhasilan perusahaan bisnis yang berorientasi pada kepentingan pasar *(market driven*), ditentukan bagaimana perusahaan tersebut menghantarkan produk dan nilai kepada customers.

Saat ini trend pasar menunjukkan bahwa kebutuhan konsumen tidak hanya terfokus pada produk apa yang ditawarkan tetapi lebih dari itu adalah nilai dan manfaat apa yang ditawarkan produk tersebut. Nilai dan manfaat produk yang ditawarkan ke pasar merupakan salah satu misi perusahaan. Menurut Jesfer Konde (dalam Alwi, 2001;38) nilai produk merupakan penghubungan visi dan misi perusahaan. Tentang bagaimana visi dan misi itu diimplementasikan sangat ditentukan oleh seberapa besar kemampuan dan komitmen manajemen dan seluruh karyawan dalam organisasi. Sehingga diperlukan manajemen yang terpusat pada orang *(people-centered management).*

Konsep manajemen yang meletakkan keberhasilan organisasi yang terpusat pada orang *(people-centered management)*, berlandaskan pada prinsip, bagaimana orang-orang dalam organisasi diperlakukan sebagai manusia yang semestinya, yakni manusia yang diperlakukan, dihargai dan dihormati sesuai dengan martabat kemanusiaannya, terutama yang berkaitan dengan keahlian dan keterampilan, kompetensi, kemampuan, dan motivasi serta aspek-aspek lainnya seperti membangun kerja sama (team building), kepemimpinan (leadership), dan komitmen yang ditunjukkan dan dilakukan karyawan atas nama organisasi.

Dalam hubungan ini, maka tanggung jawab praktek-praktek manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagaimana menjadikan sumber daya manusia oragnisasi menjadi menjadi tuang punggun organisasi dalam meraih kesuksesan.

B. Peran Sumber Daya Manusia

Peran sumber daya manusia dalam membangun kemampuan organisasi dan mempertahankan keunggulan kompetitif melalui faktor manusia dalam organisai, terwujud dalam tiga hal sebagai berikut :

1. Melalui Proses Implementasi Strategi

Strategi bisnis seringkali mengalami kegagalan dalam implementasinya disebabkan ketidakmampuan para tim manajemen pelaksana dalam menerjemahkan strategi bisnisnya ke dalam perilaku praktek. Kegagalan itu seringkali juga disebabkan ketidaksamaan interpretasi tentang visi dan misi organisasi. Oleh sebab itu sangatlah penting bagi manajemen menginformasi kan dan membahas secara intensif tentang visi dan misi strategik organisasi kepada semua level pengambil keputusan dan karyawan sehingga diperoleh pemahaman yang sama tentang hal tersebut. Dengan demikian strategik sumber daya manusia berperan melakukan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam membentuk kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk mendukung implementasi strategi bisnis yang dijalankan.

2. Menjadi Bagian dari Kesatuan Strategik

Setiap karyawan dalam organisasi memiliki fungsi-fungsi yang saling terkait dalam proses mencapai tujuan strategik organisasi dan mempertahnkan keunggulan kompetitif dengan membangun kesatuan strategik organisasi. Kesatuan strategik ini ada apabila semua

karyawan pada berbagai level dan departemen memiliki kontribusi dan komitmen yang sama terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

3. Berperan dalam Menghadapi Perubahan

Dalam jangka panjang organisasi sering menghadapi perubahan lingkungan baik lingkungan internal maupun eksternal, yang seringkali tidak dapat diduga sebelumnya. Oleh sebab itu, organisasi harus terlibat dalam mengadopsi perubahan itu. Sumber daya manusia harus terlihat ddalam pengelolaan perubahan itu dan kapasitas untuk mengelola perubahan itu bisa ditingkatkan dengan cara menjalankan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang tepat.

Konsep keunggulan kompetitif yang meletakkan sumber daya mansuia sebagai elemen kunci harus dipahami dalam konteks kinerja organisasi. Menurut Pfeffer (1998:33) mengemukakan bahwa dalam kerangka, peningkatan kinerja organisasi (produktivitas, kualitas, dan profit), akan dipengaruhi beberapa aspek antara lain:

a. Tingkat keterlibatan dan komitmen orang-orang terhadap tugas-tugasnya. Faktor ini

akan mendorong mereka bekerja lebih giat.

b. Praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan keahlian, kompetensi dan falisitas bagi upaya orang-orang untuk menerapkan kebijakan dan energinya bagi peningkatan kinerja organisasi. Faktor ini akan membuat sumber daya manusia bekerja lebih cepat (smarter).

c. Kebijakan dan komitmen manajemen untuk meletakkan orang pada posisi tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi. Faktor ini akan mendorong peningkatan motivasi karyawan.

Perhatian terhadap ketiga faktor di atas dalam prakteknya seringkali terabaikan oleh sikap dan gaya kepemimpinan dalam organisasi. Faktor kepemimpinan sangat menentukan dalam upaya organisasi mendorong keterlibatan karyawan dalam proses manajemen, pembentukan komitmen dan pemberdayaan.

C. Pengaruh Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kehidupan organisasi sangat banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor yang disebut faktor lingkungan baik yang bisa dikendalikan (lingkungan internal), maupun yang tidak dapat dikendalikan (lingkugan eksternal). Kedua faktor tersebut sangat mempengaruhi kegiatan bisnis organisasi dan juga mempengaruhi fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Kondisi tersebut dapat mempengaruhi aktivitas sumber daya manusia dalam mencapai tujuannya yakni hasil kerja yang efektif dan efesien. Kesalahan dalam pengambilan keputusan sumber daya manusia bisa berakibat sebaliknya, tidak mustahil akan terjadi sebaliknya dimana lingkungan akan mengusai organisasi.

Faktor-faktor lingkungan eksternal (*external environment)* yang dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia dapat dilihat dari berbagai aspek antara lain ; perkembangan teknologi, kondisi ekonomi, demografi, pelanggan, pesaing, politik dan hukum, sosial budaya, pasar tenaga kerja, dan serikat kerja. Lingkungan eksternal organisasi dapat berjalan sebagai tantangan dan juga sebagai peluang dalam pencapaian kinerja. Betapa banyak perusahaan atau organisasi yang gagal dalam

mengendalikan organisasi, karena salah dalam pengambilan keputusan sehingga lingkungan tersebut menjadi tantangan bagi organisasi itu sendiri. Namun tidak sedikit pula organisasi memperoleh manfaat atas lingkungan tersebut, karena dapat menyediakan fasilitas atas kegiatan operasional organisasi itu sendiri. Beberapa contoh antara lain, kemajuan dan perkembangan teknologi saat ini akan memberikan pengetahuan yang luas bagi para karyawan, dalam pencapaian hasil kerja yang lebih baik serta meningkatan produktivitas kerja. Adapun faktor-faktor lingkungan eksternal sebagaimana dikemukakan sebelumnya dapat diuraikan secara singkat.

1. Aspek Perkembangan Teknologi

   Perkembangan teknologi saat ini membuat kehidupan manusia semakin maju dan berkembang, dilain sisi kebutuhan dan keinginan manusia juga semakin beragam. Jika teknologi tersebut dimanfaatkan dan digunakan dalam orientasi yang bersifat positif dalam artian penggunaan teknologi diarahkan pada azas manfaat bagi umat manusia, maka kehadiran teknologi menjadi bagian yang sangat penting dalam perkembangan kehidupan manusia. Akan tetapi, jika teknologi tersebut digunakan untuk hal-hal yang tidak

bermanfaat bagi kehidupan manusia secara umum, tetapi diarahkan untuk meraih kepentingan pribadi atau kelompok, maka kehadiran teknologi akan berdampak negatif bagi kehidupan umat manusia. Sebagai contoh; teknologi digunakan untuk saling membunh, berperang satu sama lain. Dalam beberapa tahun terakhir ini, terjadi perubahan teknologi dalam berbagai bidang dalam industri. Perubahan tersebut berdampak pada peningkatan tuntutan masyarakat juga semakin menjadi berubah pula. Dengan demikian organisasi harus tanggap dalam memenuhi tuntutan tersebut, jika tidak maka organisasi akan ditelan zaman alias ketinggalan zaman.

Josheph Schumpeter (1950an) adalah seorang pakar ekonom telah mencatat perkembangan teknologi secara rinci antara lain dikemukakan bahwa perubahan teknologi pertama dimulai pada tahun1780an -1840an menghasilkan mesin uap yang mengendalikan revolusi industri. Selanjutnya pada tahun 1840an – 1890an menghasilkan rel kareta api dilanjutkan dengan tenaga listrik pada tahun 1890an – 1930an, dan kemudian minyak murah dan mobil pada tahun 1930an – 1980an.

Selanjutnya pada gelombang kelima terjadi perubahan yang cukup dahsyat, dimana terjadi perkembangan teknologi komunikasi dan informasi juga luar biasa, membuat sektor-sektor lainnya juga mengalami perubahan. Semakin pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komunikasi tersebut membuat dunia ini semakin kecil dan sempit. Teknologi informasi dan komunikasi tersebut tidak hanya dapat diterapkan pada semua sektor ekonomi saja, tetapi juga dapat mempengaruhi setiap fungsi dalam organisasi.

Perkembangan teknologi telah menciptakan banyak peluang yang dapat memberikan keuntungan besar, tetapi juga akan menimbulkan tantangan-tantangan baru yang dihadapi oleh para profesional sumber daya manusia. Kehadiran teknologi informasi saat ini telah menumbuhkan berbagai kebutuhan lainnya bagi organisasi antara komputerisasi, akses internet, telepon seluler, fex-mail dan sebagainya semuanya telah banyak digunakan dalam aktivitas sumber daya manusia. Dari beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa ada banyak perusahaan yang menerapkan sistem otomatisasi dalam proses rekruitmen karyawan sehingga dapat meminisasi atau

mengurangi pengeluaran. Penelitian lainnya menunjukkan bahwa penggunaan teknologi sumber daya amnusia memiliki pengaruh signifikan terhadap pertumbuhan operasi perusahaan.

2. Aspek Ekonomi

Terjadinya krisis ekonomi secara global membuat aktifitas organisasi perusahaan pada umumnya menjadi terganggu akibatnya kinerja dan produktivitas kerja juga semakin menurun. Ada banyak variabel yang mempengaruhi kondisi perekonomian suatu bangsa termasuk didalamnya adalah tingkat suku bunga, inflasi, tingkat pengangguran semakin bertambah, serta kebijakan moneter yang diterapkan pemerintah. Semua Indikator tersebut berpengaruh terhadap kegiatan ekonomi. Tingginya tingkat suku bungan akan menghambat bahkan mempersulit perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya. Kenaikan harga-harga secara agegat serta kebijakan fiskal pemerintah akan menyebabkan tingginya biaya produksi, hal ini akan berdampak pada jumlah penawaran barang dan jasa semakin menurun, daya beli masyarakat semakin rendah pendapatan nasional juga menjadi

rendah. Akibatnya dapat mengancam pertumbuhan ekonomi nasional.

Kondisi suatu negara seperti ini membuat banyak perusahaan terutama prosahaan manufactur yang tidak beroperasi bahkan beberapa terpaksa atau dipaksa gulung tikar. Pengangguranpun tak terhindarkan sehingga banyak tenaga kerja yang tersedia untuk mencari pekerjaan lain. Sebaliknya jika Kondisi perekonomian suatu negara dalam keadaan membaik, maka lebih sulit Untuk merekrut sumber daya manusia atau karyawan, karena mereka dapat beraktivitas dalam berbagai kegiatan lainnya.

3. Aspek Politik dan Hukum

Peraturan pemerintah dan penetapan undang-undang yang ditetapkan pemerintah, dapat berepngaruh secara tidak langsung terhadap kegiatan organisasi, sehingga sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, peraturan dan perundang-undangan yang ditetapkan pemerintah akan mengurangi ruang gerak dan keleluasaan pimpinan dan manajer dalam mengambil kebijakan-kebijakan secara internal. Misalnya, memberi sanksi atau hukuman bagi karyawan yang malas dan produktivitas kerjanya

semakin turun. Demikian halnya dengan perluasan lokasi usaha tidak semudah itu menempatkan usaha disembarang tempat disebabkan karena ada aturan yang dibuat pemerintah tentang pendirian dan penempatan suatu usaha.

Hal lain adalah kondisi politik suatu negara dimana organisasi itu beroperasi, harus melakukan penyesuaian dengan usahanya. Perubahan kondisi politik suatu negara sangat mempengaruhi aktivitas perusahaan. Oleh karena itu para pengelolah harus mampu meramalkan kondisi politik di negara dimana perusahaan melakukan operasionalnya, karena hal ini akan mempengaruhi keputusan yang telah diteapkan sebelumnya. Misalnya, adanya perang saudara di negara tersebut, karena perebutan kekuasaan. Hal ini akan berdampak negatif terhadap pola kebijkan yang telah dibuat oleh pimpinan perusahaan.

4. Aspek Sosial Budaya

5. Aspek Pesaing

Salah satu aspek yang dapat mempengaruhi aktivitas organisasi adalah pesaing. Pesaing atau competitor yang dimaksud adalah perusahaan lain yang sejenis menghasilkan

barang dan jasa yang sama. Beberapa perusahaan dalam suatu Industri bersaing untuk menguasai pasar. Oleh sebab itu perusahaan pesaing selalu berusaha melakukan berbagai macam strategi untuk menguasai pasar yang lebih luas. Sebagai contoh misalny, perusahaan penerbangan Lion Air secara nasional menguasai berbagai segmen penerbangan yang bersaing dengan perusahaan penerbangan lainnya seperti Garuda, Citylin dan lainlainnya. Sedangkan penerbangan dengan skala internasional seperti Air Asia yang banyak menguasai pasar di wilayah ASIAN pada umumnya. Semakin baik strategi yang dilakukan para pesaing, semakin kecil panga pasar ang dimiliki suatu perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang sangat berkembang saat ini dan menunjukkan adanya persaingan yang sangat ketat adalah berkembangnya perusahaan travel haji dan umrah khususnya di Indoensia. Promosi yang gencar dilakukan secara terus menerus dengan sistem pembayaran yang terjangkau oleh masayarakat. Bahkan sebahagian diantara pesaing menawarkan berbagai fasilitas-fasilitas pendukung bagi pengguna jasa.

6. Aspek Demografi

Pertumbuhan penduduk saat ini merupakan ancaman bagi suatu negara terutama bagi negara-negara sedang berkembang termasuk indonesia. Jumlah penduduk Indonesia saat ini berada diurutan ke empat setelah Tiongkok, India, dan Amerika Serikat dengan jumlah pendudukan diperkirakan sebanyak +/- 260 juta jiwa (BPS, 2015). Akibatnya, angkatan kerja mengalami perubahan menurut tingkat kelahiran dan tersedianya lapangan kerja. Secara global perkembangan angkatan kerja mengalami perubahan secara drastis.

Secara nasional jumlah angkatan kerja pada tahun 2011 mencapai hampir 120 juta. Jumlah tersebut cukup besar dan sangat fantastis karena tidak sebanding dengan penyediaan lapangan kerja. Akibat dari ketimpangan tersebut akan menimbulkan jumlah pengangguran semakin bertambah dan jika tidak diatasi melalui berbagai cara dan kebijakan pemerintah akan menimbulkan tingkat pengangguran yang lebih serius yang dapat mengganggu variabel makroekonomi. Oleh sebab itu ILO telah membuat catatan agar penciptaan lapangan kerja harus didorong oleh kondisi ekonomi yang baik terutama di negara-

negara sedang berkembangan seperti Amerika Latin dan Asia Timur serta negara-negara yang sedang berkembang lainnya.

7. Aspek Tenaga Kerja
8. Aspek Serikat Pekerja
9. Aspek Pemilik Perusahaan

D. Repositioning Fungsi MSDM

1. Mengelolah SDM untuk menciptakan kemampuan (Kompetensi) SDM
2. Mengelolah Diversitas Tenaga Kerja Untuk Meraih Keunggulan Bersaing
3. Mengelolah SDM Untuk Meningkatkan Daya Saing (Competitiveness)
4. Mengelolah SDM Untuk Menghadapi Globalisasi (Go International)

E. Pengelolaan SDM untuk Keunggulan Bersaing

F. Integrasi Sumber-Sumber Keunggulan

1. Organisasi
2. Kemampuan
3. Kultur
4. Sumber Daya Manusia

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA

A. Pengertian Perencanaan

17 Perencanaan adalah suatu proses dasar yang digunakan untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan prncapaiannya. Merencanakan berarti mengupayakan pengunaan sumber daya manusia *(human resources)* sumber daya alam *(natural resources)* dan sumber daya lainnya *(other resources)* untuk mencapai tujuan.

Suatu perencanaan adalah suatu aktifitas integratif yang berusaha memaksimumkan efektiviktas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai denga tujuan yang ingin dicapai. Berdasarkan definisi tersebut perenccanaan minimum memiliki tiga karkateristik berikut :

1. Perencanaan tersebut harus harus menyangkut masa yang akan datang
2. Terdapat suatu elemen identifikasi pribadi atau organisasi, yaitu serangkaian tindakan dimasa yang akan datang dan akan diambil oleh perencana.

3. Masa yang akan datang, tindakan dan identifikasi pribadi, serta organisasi merupakan unsur yang amat penting dalam setiap perencanaan.

Pengertian lain dari perencanaan sebagaimana di kemukakan (Terry, 1975:140-142) adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dan menggunakan dugaan mengenai masa yang akan datang, menggambarkan danmerumuskan aktivitas yang diusulkan dan dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Maksudnya adalah bahwa dalam perencanaan, seorang manajer selalu menggunakan fakta atau keterangan, premis, dan batasan yang benar. Atas dasar itu, ia menggambarkan dan merumuskan tentang hal-hal yang merupakan aktivitas yang akan dioperasikan dan apa yang merupakan bantuan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Batasan pengertian diatas, berbeda dengan apa yang dikemukakan Hayashi (1976:2) bahwa perencanaan adalah sebagai suatu proses yang bertahap dari tindakan yang terorganisasi untuk menjembatani perbedaan antara kondisi yang ada dan aspirasi organisasi. Sejalan dengan pengertian tersebut maka perencanaan memiliki karakteristik dasar tertentu. Karakteristik ini dapat dirumuskan dengan berbagai aktivitas proses perencanaan. Unsur-unsur aktivitas

atau tindakan dasar tersebut, sekurang-kurangnya dalam merumuskan suatu tujuan mencakup pengembangan program untuk mencapai sasaran, pelaksanaan program, dan pengorganisasian proses prencanaan itu sendiri.

Lewis dalam Jhingan (1996:653-654) mengemukakan ada enam pengertian perencanan yang digunakan dalam istilah ekonomi, sebagai berikut :

1. Bahwa perencanaan dapat diartikan sebagai penentuan letak geografis, faktor, bangunan, tempat tinggal dan semacamnya.
2. Perencanaan hanya berarti memutuskan uang apa yang akan digunakan pemerintah di amsa depan, seandainya ia memiliki uang yang dapat dibelanjakan.
3. Ekonomi berencana adalah ekonomi ketika masing-masing satuan produki (atau perusahaan) hanya memakai sumber daya manusia, bahan, dan peralatan yang dialokasikan melalui kuota dan menjual produknya semata-mata kepada orang atau perusahaan yang ditunjuk oleh pemerintah pusat.

4. Perencanaan berarti setiap penentuan sasaran produksi oleh pemerintah apakah perusahaan negara maupun perusahaan swasta.

5. Disini sasaran ditetapkan untuk perekonomian secara keseluruhan. Maksudnya untuk mengallokasikan semua buruh, devisa, bahan mentah, dan sumber daya lain negara ke berbagai bidang perekonomian.

6. Perencanaan kadang-kadang dipakai untuk mengganbarkan sarana yang digunakan pemerintah untuk memaksakan sasaran yang ditetapkan sebelumnya kepada perusahaan swasta.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

Uraian diatas dapat dirumuskan pengertian perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia atau Human Resources Planning (HRP) merupakan fungsi pertama dan utama dari Manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) diperoses oleh perencana (planner) dan hasilnya menjadi rencana (plan). Dalam rencana diteapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar kontrol. Tanpa rencana, kontrol tidak dapat dilakukan, dan tanpa kontrol, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui.

Perencanaan merupakan masalah memilih, yaitu memilih tujuan dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada, tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada.

George R. Terry mengemukakan pengertian tentang perencanaan sumber daya manusia, yaitu "*Planning Is the selecting and relatign of facts and the making and using of assumptions regarding the future in the visualization and formulations of proposed activition believed necessary to achive desired result.* Artinya, Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Selanjutnya, Billy E. Goetz dalam Hasibuan (2003:249) mengemukakan bahwa "Planning is fundamentally choosing and a planning arises enly when an alternative course of action is discovered. Artinya, perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul, jika terdapat alternatif-alternatif.

Selanjutnya, pengertian rencana menurut Hasibuan (2003:249) adalah sejumlag keputusan yan menjadi pedoman untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur yaitu tjuan dan pedoman.

Human resource planning is the process of forecasting future human resource needs of an organization so that steps can be taken to ensure that these needs are met. (Thomas H. Stone dalam bukunya *Understanding Personnel Management*). (Perencanaan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi).

Human resource planning maybe described as a process that seeks to ensure that the right number and kinds of people will be at the right place at the right time in the future, capable of doing those things that are needs so that the organization can continue to achieve its goals. (John B. Miner dan Mary Green Miner dalam bukunya Personnel and Industrial Relation).

(Perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktuyang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mecapai tujuannya).

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. (Drs. Malayu S.P. Hasibuan 1990).

Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut di atas secara baik dan benar.

Tujuan Perencanaan SDM

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.

5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

C. Metode, Informasi dan Peramalan PSDM

Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia

Metode PSDM, dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja.

Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data,

informasi, dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Pada metode ilmiah ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

Apakah data dan informasi itu?

Data adalah kejadian-kejadian nyata pada masa lampau, baik data sekunder maupun data primer.

Informasi adalah hasil proses data serta memberikan informatif kepada penerimanya.

Information is data that has been processed into a form that is meaningful to the recipient and is real or perceived value in current or prospective decisions. (Gordon B. Davis)

(Informasi adalah data yang telah diolah menjadi suatu bentuk yang penting bagi penerima dan mempunyai nilai yang nyata atau dapat dirasakan dalam keputusan-keputusan sekarang atau keputusan-keputusan akan datang).

Perencanaan SDM baru dapat dilakukan dengan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan tenaga kerja diperoleh.

Job Analysis

Job analysis memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan.

Job description memberikan informasi tentang tugas-tugas dan tanggung jawab seorang pejabat pada suatu jabatan.

Job specification memberikan informasi tentang kualifikasi-kualifikasi SDM yang akan menjabat suatu jabatan.

Job evaluation memberikan informasi mengenai berat-ringannya pekerjaan, risiko pekerjaan, dan gaji jabatan.

Job enrichment memberikan informasi untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu yang sifatnya vertikal.

Job enlargement memberikan informasi untuk memperkaya jenis pekerjaan yang sifatnya horizontal.

Work simplification memberikan informasi untuk spesialisasi pekerjaan, karena pengembangan perusahaan.

Organisasi

Organisasi memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

1. Tujuan yang ingin dicapai, apakah laba atau memberikan pelayanan.
2. Jenis organisasi, apakah organisasi lini, lini dan staf, fungsional atau komite.
3. Dasar pendepartemenan dan struktur organisasi.
4. Rentang kendali setiap departemen/bagian.
5. Kepemimimpinan organisasi, individu atau kolektif.
6. Jumlah karyawan dan perincian manajerial dan operasional.
7. Jenis-jenis *authority* yang didelegasikan dalam organisasi.
8. Tingkat-tingkat posisi pejabat.

Situasi Persediaan Tenaga Kerja

Situasi persediaan tenaga kerja memberikan informasi tentang hal-hal berikut.

1. Persediaan tenaga kerja dan tingkat kemampuan SDM.

2. Jenis-jenis, susunan umur, tingkat pendidikan, serta penyebaran atau pemerataan tenaga kerja.
3. Kebijaksanaan perburuhan dan kompensasi pemerintah.
4. Sistem, kurikulum, dan tingkat-tingkat pendidikan SDM.

Apabila informasi-informasi di atas diperoleh perencana secara lengkap dan akurat maka perencanaan SDM akan baik dan benar. Jika rencana SDM baik dan benar, realisasi MSDM akan lancar.

Peramalan

Perencana SDM yang baik adalah jika ia dapat meramalkan masa depan dengan cara memproyeksikan hasil analisis informasi yang diperolehnya. Peramalan biasanya untuk masa 5 tahun yang akan datang. Apabila ramalan-ramalannya mendekati kebenaran, rencana itu baik dan benar, karena ia dapat membaca situasi masa yang akan datang dengan baik.

Tujuan peramalan antara lain, untuk hal-hal berikut.

1. Meramalkan kebutuhan dan persediaan tenaga kerja yang ada.
2. Meramalkan kemajuan perusahaan dan teknologi sehingga harus dilaksanakan pelatihan dengan kurikulum yang tepat.
3. Meramalkan kemajuan pendidikan dan peningkatan kemampuan SDM.
4. Meramalkan kebutuhan akan jenis-jenis kecakapan yang berlainan dan jenis SDM (pria-wanita) pada masa yang akan datang.
5. Meramalkan kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti usia, UMR, dan jam kerja.

D. Perencanaan Prosedur dan Rencana Sumber Daya Manusia

Perencana (*Planner*) adalah orang, baik individu maupun kelompok, yang memproses perencanaan (*Planning*) yang hasilnya menjadi rencana (*Plan*).

Syarat-syarat Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.

3. Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *Job Analysis*, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

1. Prosedur Perencanaan Sumber Daya Manusia

a. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
b. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
c. Mengelompokkan data dan informasi serta mengenalisisnya.
d. Menetapkan beberapa alternatif.
e. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
f. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

2. Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana SDM harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Ciri-ciri SDM yang baik dan benar, antara lain sebagai berikut.

a. Rencana harus menyeluruh, jelas dan mudah dipahami para karyawan.

b. *Job description* setiap personel jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan kerja.

c. Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Asas *the right man in right place and the man on the right job.*

d. Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran perintah, dan tanggung jawab.

e. Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, tetapi tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap.

f. Rencana harus mengatur tentang mutasi (vertikal-horizontal), peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain-lain.

g. Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan.

h. Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan.

i. Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik.

3. Jangka Waktu Rencana

a. Rencana jangka panjang, waktunya lebih dari 5 tahun, seperti rencana pensiun dan lain-lain.

b. Rencana waktu menengah, waktunya 3-5 tahun, seperti rencana promosi, demosi, dan lain-lain.

c. Rencana jangka pendek, waktunya 1-2 tahunseperti rencana seleksi dan lain-lain.

E. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam berbagai hal Perencanaan Sumber Daya Manusia ini sangat perlu baik untuk kepentingan perseorangan, perusahaan, maupun kepentingan nasional.

1. Kepentingan Perseorangan

   PSDM penting bagi setiap orang karena dengan PSDM ia dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya. Untuk mencapai tujuan atau cita-cita ini maka kegiatan-kegiatannya akan lebih terarah, efektif dan efisien. Selain itu, ia dapat menilai seberapa jauh tujuan yang telah dicapainya setiap periode. Contohnya, rencana pendidikan, karier, ekonomi dan lain-lai

2. Kepentingan Oerusahaan

   Perencanaan Sumber Daya Manusia ini sangat penting bagi perusahan (organisasi) untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapau tujuan perusahaan. Dengan perencanaan sumber daya manusia kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia jugaakan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta pakah kontrol karyawan dapat dilakukan.

3. Kepentingan Nasional

   Perencanaan Sumber Daya Manusia bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya.

Semakin tinggi mutu sumber daya manusianya, kemajuan negara akan semakin cepat pula. Oleh sebab itu, pemerintah harus merencanakan peningkatan mutu sumber daya manusia agar supaya pembangunan negara berjalan lancar dan cepat. Tanpa mutu sumber daya manusia yang baik, sulit bagi negara untuk mencapai kemajuan yang tepat. Peningkatan mutu sumber daya manusia hanya dapat dilakukan dengan adanya Perencanaan Sumber Daya Manusia yang baik dan benar. Misalnya, Perencanaan Sumber Daya Manusia di bidang pertambahan penduduk, kesehatan, pendidikan, dan disiplin.

F. Beberapa Kendala Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan perencanaan dalam semua aspek sering kali menemui kendala-kendala atau hambatan dalam pelaksanaannya. Berbagai kendala-kendala yang ditemukan dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia antara lain meliputi :

1. Standar Kemampuan Sumber Daya Manusia

   Standar Kemampuan sumber daya manusia yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya

informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan-ramalan (*prediction)* saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala bagi semua organisasi yang serius dalam perencanaan sumber daya manusia untuk menghitung potensi sumber daya mansuia yang pasti. Jadi, Perencanaan Sumber Daya Manusia di bidang kemampuannya sulit sekali untuk mendapatkannya, sehingga untuk melalukan perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar banyak menemui kendala dan hambatan.

2. Manusia (SDM) Makhluk Hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dikuasai sepenuhnya sepeti mesin. Hal ini menjadi kendala dalam perencanaan sumber daya manusai, karena itu sulit untuk memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tetapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

3. Situasi Sumber Daya Manusia

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan. Hal ini menjadi

kendala dalam proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

4. Kebijakan Perburuhan Pemerintah

   Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, warga negara asing, dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya mansuia

Beberapa Tantangan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Tantangan Eksternal

   Adapun tantangan eksternal meliputi ; bidang ekonomi, sosial, politik, hukum atau peruandangan-undangan, teknologi, dan persaingan.

2. Tantangan Internal

   Sedangkan tantangan secara internal terdiri atas : anggaran, estimasi produk dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan sebagainya.

G. Perencanaan Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia oleh beberapa pakar di bidangnya telah membagi kedalam beberapa fungsi dengan tujuan agar fungsi

manajemen sumber daya manusia tersebut dapat diterapkan dengan baik dan tepat. Fungsi-fungsi Manajemen sumber daya manusia tersebut antara lain sebagai berikut :

1. Perencanaan Organisasi

Organisasi sebagai alat dan wadh orang-orang untuk bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, perlu direncanakan terlebih dahulu. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengorganisasian antara lain sebagai berikut :

a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan, supaya efektif dan efesien, membantu tercapainya tujuan

b. Tipe organisasi yang paling tepat, apakah organisasi lini, organisasi lini dan staf, organisasi fungsional, atau organisasi komite.

c. Hubungan-hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab dalam organisasi.

d. Struktur (organizationa chart) dan jumlah departemen atau bagiannya.

e. Job description untuk setiap jabatan, sehingga tumpan tindih dalam pelaksanaan tugas dapat dihindari.

f. Rentang kendali setiap departemen atau bagian sesuai.

Apabila perencanaan organisasi ini baik, maka organisasi akan berjalan secara efektif dan efesien dalam menabntu tercapainya tujuan organisasi yang diinginkan.

2. Perencanaan Pengarahan

Pengarahan sumber daya manusia perlu direncanakan agar pekerja dapat bekerja secara sungguh-sungguh, giat, efektif, dan efesien membantu terapainya tujuan perusahaan. Adapun hala-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan *(directing)* sumber daya manusia, adalah sebagai berikut :

a. Peraturan perusahan dan sanksi hukuman bagi yang melanggarnya.

b. *Delegation of Autority*, apakah desentralisasi atau sentralisasi *autority*.

c. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis kemonukasi yang diberikan.

d. Alat-alat motivasi dan cara-cara pemberiannya.

e. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif.

3. Perencanaan Pengendalian

Pengendalian *(controling)* sumber daya manusia harus direncakan sebaik-baiknya supya pelaksanaan pengendalian efektif. Pengendalian harus mengetahui sedini mungkin terjadinya kesalahan dan melakukan tindakan perbaikan. Adapun hal-hal yang perlu direncakan dalam pengendalian, sebagai berikut :

a. Sistem dan point-point yang akan dinilai.

b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan.

c. Metode penilaian yang akan diterapkan.

d. Tindakan hasil penilaian terhadap sumber daya manusia.

4. Perencanaan Pengadaan

Pengadaan *(procurement)* sumber daya manusia harus direncakan secara baik dan benar supaya kualitas dan kuantitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengadaan sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut :

a. Penentuan jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang akan diperlukan.

b. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya.

c. Dasar, sistem, metode. Dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan.

d. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilakukan.

e. Cara-cara penempatan calon karyawan yang akan dilakukan.

5. Perencanaan Pengembangan

Pengembangan (development) sumber daya manusia harus direncakan secara tepat agar supaya dengan pengembangan dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan saat ini maupun yang akan datang. Adapun hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan sumber daya manusia, antara lain sebagai berikut :

a. Tujuan dan peserta pengembangan.

b. Metode-metode dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan.

c. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan.

d. Dasar penilain dan unsur-unsur yang dinilai.

e. Asas dan dasar-dasar promosi karyawan.

f. Biaya-biaya pengembangan yang akan dikeluarkan.

g. Penilai dan ruang lingkup penilaian.

6. Perencanaan Kompensasi

Kompensasi *(compensation)* sumber daya manusia perlu direncanakan dengan baik dan benar, supaya dapat mendorong gairah dan semangat kerja karyawan. Hal-hal yang harus direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut :

a. Daftar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diberlakukan.

b. Kebijaksanaan kompensasi yang akan diberlakukan.

c. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diharapkan.

7. Perencanaan Pengintegrasian

Pengintegrasian perlu direncanakan sebaik-baiknya agar supaya karyawan termotivasi. Adapun hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengitegrasian, antara lain sebagai berikut :

a. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan.

b. Alat-alat dan jenis motivasi yang akan diberikan.

c. Pemimpin dan kesepakatan kerja sama.

d. Biaya-biaya untuk alat-alat motivasi yang dikeluarkan.

8. Perencanaan Pemeliharaan

Pemeliharaan *(maintenance)* perlu direcanakan dengan baik agar supaya keluar masuknya karyawan dalam organisasi *(labor turnover)* dapat diperkecil atau lebih rendah. Apabila terjadi *labor turnover* yang cukup tinggi, maka menunjukkan adanya indikasi perlakuan sumber daya manusia dalam organisasi yang kurang baik. Adapun hal-hal yang harus direncanakan dalam perencanaan pemeliharaan, antara lain sebagai berikut :

a. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis yang akan diberikan.

b. Jenis-jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan.

c. Jenis-jenis kesejahteraan pelayanan yang akan disediakan.

d. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan.

e. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

9. Perencanaan Kedisiplinan

Kedisiplinan sebagi cerminan tanggung jawab karyawan harus direncakan dengan sebaik-baiknya. Adapaun hal-hal yang harus direncanakannya, antara lain sebagai berikut :

a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang kan diberikan.

b. Sistem pengawasan yang akan diterapkan.

c. Penyelesaian persaingan konflik yang akan diberlakukan.

10. Perencanaan Pemberhentian

Pemberhentian *(separation)* sumber daya manusia harus direncanakan dengan sebaik-baiknya agar tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Cepat atau lambat semua karyawan akan berhenti dengan alasan yang beraneka ragam. Setiap karyawan yang berhenti akan memabwa konsekuensi biaya yang cukup besar (penarikan, seleksi, dan pengembangan) yang dapat merugikan perusahaan. Adapaun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pemberhentian sumber

daya manusia atau karyawan, antara lain sebagai berikut :

a. Penetapan syarat-syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain).

b. Merencanakan peraturan-peraturan pemberhentian yang dikaitkan dengan status sumber daya manusia dan alasan-alasan pemberhentiannya.

c. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangonnya.

d. Merencanakan prosedur pemberhentian tidak dengan hormat.

BAB 4

MOTIVASI DAN KINERJA

A. Pengertian Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi seringkali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan seseorang pasti ada faktor pendorong yang mendorong untuk melakukan aktivitas tersebut. Oleh karena itu, faktor pendorong dari seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu pada umumnya adalah kebutuhan serta keinginan orang tersebut, Gitosudarmono (2001). Apabila ia menginginkan sesuatu, maka ia terdorong untuk melakukan aktivitas tertentu untuk memperoleh apa yang dibutuhkannya.

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan,1999). Motif seringkali disamakan dengan dorongan. Dorongan atau tenaga tersebut merupakan gerak jiwa dan

jasmani untuk berbuat, sehingga motif tersebut meruapakan suatu *driving force*yang menggerakkan manusia untuk dan perbuatan itu mempunyai tujuan tertentu. Pendat tersebut didukung oleh Jonnes (1997), mengatakan motivasi mempunyai kaitan dengan suatu proses yang membangun dan memelihara perilaku kearah suatu tujuan.

Hasibuan (1999), mengemukakan bahwa motif adalah suatu perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang inggin dicapai. Sedangkan, Siagian (1995), mengatakan bahwa motif adalah keadaan kejiaaan yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindak tunduk seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan baik tujuan organisasi maupun tujuan pribadi masing masing anggota organisasi. Motivasi akibat dari interaksi seseorang dengan situasi tertentu yang dihadapinya, karena itulah terdapat perbedaan antara kekuatan motivasi yang ditunjukan seseorang dalam menghadi situasi yang sama. Bahkan, seseorang akan memerlukan dorongan ertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan.

Wexley & Yukl (dalam As'ad, 2001), memberikan batasan mengenai motivasi sebagai *the process by wich behavior is energized and directed.* Pengertian motivasi seperti dikemukakan oleh Wexley & Yulk (1977) adalah pemberian atau penimbulan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif. Jadi, motivasi adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi dalah pemberian daya penggerak yang menciptakan gairah kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 1999). Adapun, Robins (dalam hasibuan, 1999), mengemukakan motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Hamalik (1993), mengatakan ada dua prinsip yang dapat digunakan untuk meninjau motivasi, yaitu :

1. Motivasi dipandang sebagai suatu rposes.
2. Menentukan karakter dari proses ini.

Motivasi untuk bekrja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktifitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari para karyawan untuk bekerja sama

bagi kepentingan perusahaan, maka tujuan yang telah ditetapkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaandalam mencapai tujuannya, Gitosudarmo (2001).

Oleh, karena itu para manajer harus selalu mnimbulkan motivasi kerja yang tinggi kepada karyawannya guna melaksanakan tugas – tugasnya. Walaupun motivasi bukan satu – satunya foktor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang. Ada faktor lain juga yang ikut mempengaruhi, seprti pengetahuan, sikap, kemapuan, pengalaman dan persepsi peranan.

Berbagai pandangan dan pendapat para ahli diatas, menurut pendapat penulis bahwa motivasi memiliki komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah tujusan yang hendak dicapai. Kalau kita cermati antara kebutuhan, motivasi, perbuatan atau tingkah laku tujuan dan kepuasan ada hubungan dan kaitan yang kuat. Tiap perbuatan kiranya sebagai akibat morivasi. Timbulnya motivasi akibat seseorang seseorang merasakan suatu kebutuhan tertentu dan karenanya perbuatan tersebut terarah pada pencapaian tujuan tertentu.

Apabila tujuan telah dicapai, maka akan merasa puas. Tingkah laku yang telah memberikan kepuasan terhadap suatu kebutuhan cenderung untuk diulang kembali, sehingga menjadi lebih kuat dan menjadi lebih mantap.

Kebutuhan dasar manusia bukan hanya semata – mata merupakan hal hal yang dikehendaki untuk memenuhi tuntutan prime, seperti makan, pakaian, rumah, dan tuntutan keamanan yang bertujuan sekedar untuk mempertahankan dan memelihara kelangsungan hidup saja. Pengertian kebutuhan tertentu lebih luas daripada sekedar pemenuhan tuntutan primer manusia. Zainun (1979), mengemukakan kebutuhan tersebut mencakup dua hal: pertama, merupakan hal yang memang harus dimiliki karena hal itu benar – benar merupakan sesuatu yang diperlukan, Kedua, merupakan sesuatu yang sering diutarakan sebagai kebutuhan, padahal sesungguhnya baru merupakan keinginan belaka. Kebutuhan yang dirasakan oleh seorang dalam pekerjaannya mungkin merupakan alat untuk memenuhi kebutuhan lainnya. Kadang kadang kebutuhan yang ingin dipenuhi dengan pemnuhan kebutuhan yang ingin dipenuhi dengan pemenuhan kebutahan yang sebelumnya tidak disadari oleh yang bersangkutan. Itu sebabnya dikatakan diatas bahwa terdapat dua macam kebutuhan manusia, yaitu

kebutuhan yang disadari dan kebutuhan atau keinginan yang tidak disadari. (Zainun, 1979)

Masing – masing kebutuhan itu tidak dapat dipisahkan secara mutlak. Kebutuhan itu satu sama lain mempunyai hubungan yang sangat erat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Bilamana suatu kebutuhan merupakan alat untuk memenuhi keinginan lebih lanjut, maka keinginan yang belakangan merupakan tujuan hingga pada akhirnya sampai pada suatu keinginan yang disebut sebagai keinginan yang tidak disadari. Sebagai contoh, seseorang menginginkan sejumlah uang dari penghasilan kerjanya karena dengan uang itu dia dapat memenuhi kebutuhannya, antara lain memenuhi kebutuhannya memliki sebuah mobil; mereka menginginkan sebuah mobil karena tidak mau kalah dengan temannya. Masing – masing kebutuhan atau keinginan itu tidak sama kekuatan dan tuntutan – tuntutan pemenuhannya. Tumbuhnya kekuatan itu satu sama lain berbeda waktunya. Seluruh kebutuhan tidak timbul dalam waktu bersamaan walaupun kadang – kadang beberapa kebutuhan dspat muncul sekaligus orang harus menentukan pilihannya yang sama yang harus dipenuhi lebih dulu.

5 Dalam konstalasi kehidupan sekarang ini, seseorang memerlukan uang untuk membeli sebagai bahan

yang diperlukannnya. Dengan demikian, seseorang memerlukan sumber penghasilan dan bagi kebanyak orang hal itu berarti memeiliki pekerjaan sebagai cara untuk memperoleh penghasilan tertentu. Tinggi rendahnya penghasilan seseorang sangat tergantung pada :

1. Situasi perekonomian.
2. Keahlian atau ketrampilan seseorang yang mungkin dijual.
3. Tersedianya lapangan pekerjaan.
4. Kemampuan organisasi memberikan imbalan finasial tertentu.
5. Tingkat upah dan gaji yang berlaku pada suatu kawasan dengan memperhitungkan antara lain indeks biaya hidup.
6. Tingkat upah dan gaji yang berlaku untuk organisasi- organisasi sejenis, yang berlaku bagi sekelompok perusahaan yang bergerak pada kegiatan serupa.
7. Kebijakan pemerintah yang mengatur masalah ketenagakerjaan, seperti upah minimum, keharusan dalam mempekerjakan wanita, dan sebagainya. (Siagian, 1995)

Jelaslah bahwa kemampuan sesorang untuk memperoleh penghasilan yang pada gilirannya

digunakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan kebendaan selalu terbatas. Keterbatasan itulah yang menentukan taraf hidup seseorang. Bagi seseorang yang kemampuannya sangat terbatas untuk memperoleh penghasilan, pemuaan kebutuhan yang mendasar itupun hanya mungkin dapat dilakukan pada tingkat yang sangat minimum. Bahkan, adakalanya yang sangat minimum itupun tidak dapat dipuaskannya.

Dalam hal demikian, bahan makann yang diperlukan tidak akan selalu tersedia, sehingga tidak mustahil yang bersangkutan menghadapi situasi kelaparan, atau paling sedikit tidak mampu menyediakan bahan pangan yang sesuai dengan kebutuhan yang ditinjau dari segi kuantitas kalori, karbohidrat, protein, mineral, vitamin dan sebagainya untuk dapat hidup sehat. Jika tingkat penghasilan seseorang semakin tinggi, baginya relative semakin mudah memnuhi berbagai kebutuhannya dan biasanya dengan kemampuan yang semakin meningkat itu pendekatan seseorangpun beralih dari pendekatan kuantitatif menjadi pendekatan kualitatif, atau kedua – duanya sekaligus.

B. Ciri-Ciri Motivasi

Manusia, didalam melakukan kegiatan pasti tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kegiatan. Motif adalah daya yang timbul dari dalam diri seseorang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Tanpa motif berarti orang tidak akan melakukan sesuatu. Oleh sebab itu motif perlu ditumbuhkan agar dapat menjadi pendorong seseorang untuk melakukan perbuatan yang positif sesuai apa yang dikehendaki setiap organisasi.

Motif dapat timbul dari dalam karena ada kebutuhan dasar manusia yang bersifat universal, tetapi dapat pula diransang dari luar. Rangsangan dari luar dapat berbentuk fisik atau non-fisik disebut motivasi. Guilford (1970), mengemukakan bahwa, *motives con be tought of as composed of two elements. The first is drive whitch is represented as an internal energizing process goding the organism to action. The second is the reward which is defined as the goal toward which the action is directed; reaching the goal terminates the action.*

Jadi, motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama merupakan daya dorong untuk berbuat, unsure kedua ialah sasaran atau tujuan (imbalan juga dapat diartikan sebagai motivator) yang akan diarahkan

oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang untuk melakukan kegiatan dan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan yang dilakukan itu. Kedua unsure ini tidak bia dipisahkan karenanya tiadanya salah satu unsure menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Jika timbul perbuatan karena tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan menghasilkan.

Mungkin saja orang berbuat sesuatu namun tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun cirri – cirri motif individu adalah :

1. Motif adalah majemuk.

   Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung sama – sama. Misalnya seorang yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya lekas naik pangkat.

2. Motif dapat berubah – ubah.

   Motif bagi seseorang kerap mengalamiperubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seseorang karyawan pada satu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik,

atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan geraknya mengikuti kepentingan – kepentingan individu.

3. Otif berbeda – beda bagi individu.

   Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi terdapat perbedaan motif. Misalnya dua orang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang ang sama pula, tetapi motivasinya berbeda. Seorang menginginkan teman kerja yang baik, sedangkan yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

4. Beberapa motif tidak disadari oleh individu.

   Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul seringkali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan dibawah sadarnya. Dengan demikian, sering kali kalau ada dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan indivedu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

Dari ciri-ciri motif individu di atas, dapat disimpulkan bahwa ; motivasi mengandung tiga hal yang sangat mendasar yaitu :

1. Motivasi berkaitan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional. Artinya, didalam tujuan dan sasaran organisasi telah tercakup tujuan dan sasaran pribadi para anggota organisasi. Secara popular, motivasi hanya akan efektif apabila dalam diri para bawahan yang digerakkan itu terdapat keyakinan bahwa dengan tercapai tujuan organisasi akan tercapai pula tujuan pribadi. Hal ini sangat penting untuk mendapatkan perhatian seperti dimaklumi, pendorong utama seseorang memasuki organisasi tertentu itu berbagai kepentingan pribadinya akan terlindungi dan berbagai kebutuhannya akan terpenuhi.

2. Motivasi merupakan proses keterkaiatan antara usaha dan pemuasan kebutuhan. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan kesediaan menggerakan usaha tingkat tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi kesdiaan untuk menggerkkan usaha itu sangat bergantung pada kemampuan seseorang untuk memuaskan berbagai kebutuhannya. Usaha merupakan ukuran intensitas kemauan seseorng. Apabila seseorang termotivasikan, yang bersngkutan akan berusahakeras melkukan sesuatu.

3. Dalam usaha memahami motivasi, yang dimaksud dengan kebutuhan adalah internal seseorang yang menyebabkan hasil usaha tertentu menjadi menarik. Artinya, suatu motivasi yang belum terpuaskan menciptakan ketegangan yang pada gilirannya menimbulkan dorongan tertentu dalam diri seseorang. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seorang pekerja yang termotivasikan sesungguhnya berada pada suasana ketegangan. Untuk menghilangkan ketegangan itu mereka melakukan usaha tertentu. Merupakan hal yang logis bahwa usaha seseorang akan semakin besar apabila tingkat ketegangannya dirasakan semakin tinggi.

C. Lingkaran Motivasi

Perilaku masnusia pada hakekatnya selalu berorientasi pada tujuan, dengan kata lain perilaku seseorang pada umumnya dirangsang oleh oleh keinginan untuk mencapai beberapa tujuan. Satuan dasar dari setiap perilaku adalah aktivitas. Sehingga dengan demikian semua perilaku tersebut adalah serangkaian aktivitas-aktivitas atau kegiatan – kegiatan. Sebagai manusia selalu diperhadapkan oleh berbagai pekerjaan yang ingin dikerjakan. Misalnya, berkomunikasi, berjalan, tidur, bekerja dan sebagainya. Dalam banyak hal seseorang

kadang-kadang tidak menyadari bahwa pada saat tertentu mereka mengerjakan aktivitas lebih dari satu. Misalnya berbicara dengan seseorang sambil berjalan dan makan. Demikian pula pada saat tertentu kita memutuskan untuk mengubah dari suatu aktivitas untuk mengerjakan aktivitas lainnya. Kejadian seperti ini tentu menimbulkan berbagai pertanyaan penting. Misalnya, mengapa seseorrang memilih pekerjaan itu bukannya yang ini?. Mengapa orang tersebut mengubah pemilihan pekerjaannya? dan sebagainya.. Apakah seorang manajer dapat memahami menduga, dan bahkan mengendalikan aktivitas-aktivitas seseorang yang sedang mengerjakan pekerjaan pada saat tertentu, dan sebagainya.

Untuk keperluan tersebut para manajer harus memahami dan mengetahui apa yang mendorong seseorang untuk memenuhi kebutuhannya sehingga mau mengerjakan pekerjaan tersebut.

Perilaku seseorang dapat dikaji sebagai saling berInteraksi atau bergantung dalam beberapa unsur yang merupakan suatu lingkaran. Unsur-unsur tersebut adalah motivasi dan tujuan. Sedangkan Fred Luthans melihat dari tiga unsur antara lain kebutuhan (needs), Keinginan (want), dorongan (drive) atau impulsa. Orang yang satu berbeda dengan orang yang lainnya selain terletak pada

kemampuannya untuk bekerja juga tergantung pada keinginan mereka untuk bekerja atau tergantung apa Motivasinya. Sedangkan motivasi seseorang tergantung pada seberapa besar kekuatan dari motivasi itu sendiri. Dorongan inilah yang menyebebakan mengapa seseorang berusaha mencapai tujuannya, baik dalam kondisi sadar ataupun tidak sadar. Dorongan itu pula yang menyebabkan seseorang berperilaku, yang dapat mengendalikan dan memelihara aktivitasnya, dan menetapkan arah yang ingin ditempuh.

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai yang berada di luar diri seseorang. Kadang-kadang tujuan juga diartikan sebagai suatu harapan untuk mendapatkan suatu penghargaan, suatu arah yang dikehendaki oleh motivasi. Dalam ilmu psikologi tujuan seperti ini dinamakan insentif. Namun istilah tesebut telah dikenal banyak orang dalam masyarakat sebagai hal yang selalu dihubungkan dengan penghargaan dalam bentuk finansil, seperti kenaikan gaji atau upah, honorarium, dan berbagai macam tunjangan. Pada hal penghargaan juga dapat diperoleh dalam bentuk lain yakni penghargaan non finansil seperti penghargaan kenaikan pangkat istimewa, pemberian bintang jasa atas pengabdian pada organisasi, atau pemberian Award kepada seseorang karena keahliannya mendapatkan temuan

(innovasi) terbaru dalam bidang penelitian, social, budaya dan sebagainya. Tujuan ini adalah merupakan akhir dari lingkaran motivasi yang mengundang semua kegiatan untuk mencapainya. Sehingga dengan demikian aktivitas yang dilakukan oleh individu dalam suatu organisasi tidak jauh menyimpang dari aktivitas organisasi. Jika terjadi kesenjangan antara tujuan individu dan tujuan organisasi, maka akan terjadi ketidak harmonisan kerja. Akibatnya seseorang akan mudah menyalahkan gunakan tugas dan kewajibannya untuk kepentingan dirinya (individu) atau kelompoknya. Motivasi yang mengarah pada tujuan adalah motivasi individu. Hal ini tidak banyak memberi kontribusi pada organisasi. Oleh sebab itu suatu usaha untuk memperkecil kesenjangan tersebut adalah merupakan tanggung jawab sekaligus tugas pokok para pimpinan organisasi (manajer), sehingga individu-individu (karyawan) yang menjadi anggota organisasi tersebut, dapat termotivasi dan bertanggungjawab untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Perubahan dalam Kekuatan Motivasi

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa motivasi, kebutuhan, atau dorongan membuat seseorang berperilaku. Semua orang mempunyai kebutuhan ini, dan kebutuhan manusia tersebut sangat

bervariasi, tidak hanya satu macam saja, melainkan ada beragam macam kebutuhan, mulai dari yang sangat sederhana sampai kepada kebutuhan yang kompleks.

Suatu motivasi cenderung mengurangi kekuatannya, manakala tercapainya suatu kepuasan, terhalangnya pencapaian kepuasan, perbedaan kognisi, frustasi, atau karena kekuatan motivasinya bertambah. Sebagai gambaran perubahan-perubahan tersebut dapat dijelaskan dalam kekuatan motivasi sebagai berikut ;

1. Kebutuhan Terpuaskan

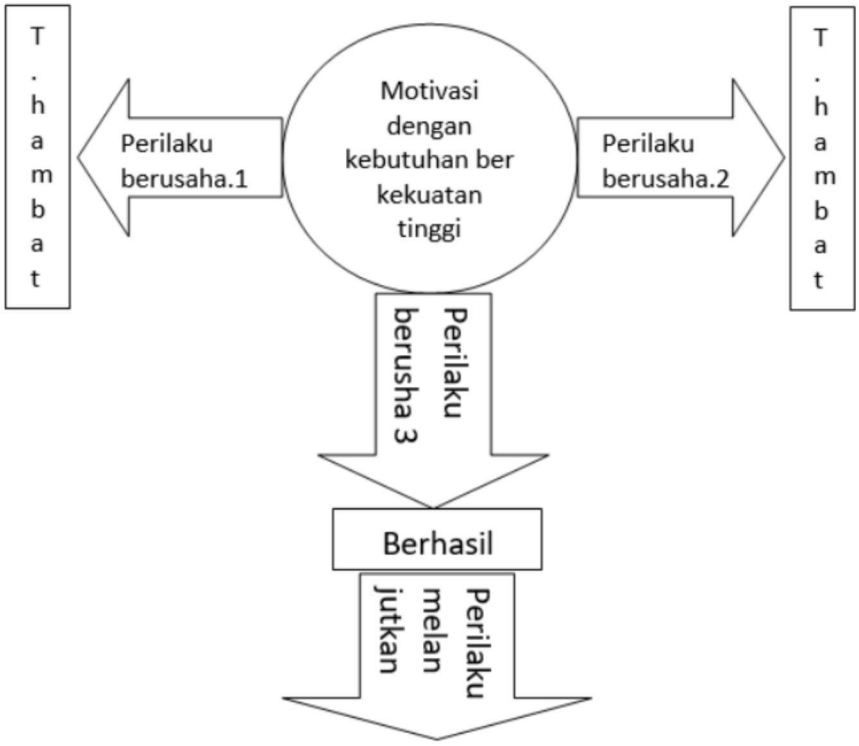
   Menurut Maslow, ketika kebutuhan tersebut terpuaskan maka kebutuhan yang terpuaskan itu tidak lagi memotivasi perilaku seseorang. Dengan demikian apabila suatu kebutuhan mempunyai kekuatan tinggi, maka motivasinya akan semakin tinggi pula. Dan jika suatu ketika kebutuhan tersebut sudah terpuaskan, maka kebutuhan tersebut sudah tercapai sehingga kedudukannya dalam kompetisi dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya berubah menjadi rendah tingkatannya.

2. Terhalangnyan Pemuasan

   Adanya suatu halangan atas kepuasan kebutuhan, dan berubahnya kebutuhan ke

kebutuhan lainnya selain ditentukan terpuaskannya kebutuhan tersebut, juga karena terhalangnya usah pencapaian tujuan tersebut. Perbedaannya adalah jika suatu kebutuhan telah terpuaskan, maka seseorang akan beralih untuk mencari kebutuhan lainnya yang belum terpuaskan. Sedangkan terhalangnya pemuasan kebutuhan seseorang cenderung terikat pada perilaku mengatasi, yakni suatu usaha untuk memilih suatu keputusan dengan cara mencoba-coba (trial and error) yang sekiranya bisa menghilangkan halangan tersebut.

Pada umumnya halangan-halangan yang merintangi pemuasan suatu kebutuhan membuat seseorang menjacari jalan lain dari suatu pencapaian kebutuhan tersebut. Sebagai illustrasi dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 4.1 Tingkahlaku Mengatasi Hambatan

Sumber : Paul Hersey and Kennet Blanchard

3. Perbedaan Kognisi

Leon Festinger mengemukakan bahwa dengan perbedaan dalam kognisi mendorong seseorang untuk berbuat sesuatu. Hal tersebut meliputi ketidak serasian, ketidak harmonisan, ketidak selarasan, dan adanya kontradiksi antara dua hal. Hubungan perbedaan ini muncul ketika dua hal tersebut tidak bisa muncul secara bersama-sama.

Perbedaan kognisi ini mengarah kepada jenis hubungan yang berbeda dan bisa timbul pada diri seseorang. Apabila seseorang mengetahui

dua hal, satu tentang dirinya, kedua tentang lingkungan yang ditempati, maka yang keduanya tidak serasi, maka disilah tercipta perbedaan kognisi. Sebagai contoh misalnya, seseorang merasa mengetahui bahwa hanya dirinyalah yang terpandai, dan paling mampu mengatasi suatu persoalan. Tetapi suatu ketika dia menjumpai adanya kegagalan yang beruntung, maka disinilah terdapat situasi perbedaan yang tidak selaras dalam dirinya. Akibatnya, kedua hal tersebut akan tergoncang yang menimbulkan ketidak serasian, dan keharmonisan.

Secara umum, kognisi yang satu tentang kepandaian dan kecakapan di rinya akan berbeda dengan kognisi lainnya tentang lingkungannya bahwa dijumpai adanya kegagalan. Hal ini berarti bahwa orang tersebut merasa memiliki kepandaian dan kecakapan tinggi, tetapi tidak pernah secara ajeg menjumpai adanya kegagalan, namun harus menghadapi kenyataan bahwa lingkunganya menolak kepandaiannya dengan kegagalan tersebut. Perbedaan kognisi seperti ini akan menyebabkan berubahnya motivasi seseorang, dan pada gilirannya akan mengubah pula perilakunya dalam rangka mencapai tujuan.

4. Frustasi

Terhalangnya suatu usaha pencapaian tujuan dapat menyebabkan terjadinya frustasi. Gejala frustasi adalah suatu kondisi yang melekat pada diri seseorang dibandingkan dengan usaha mencari sebabnya dari lingkungan. Seseorang menjadi frustasi sebagai akibat adanya halangan-halangan imajiner, dan bukan halangan-halangan yang riel. Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa perilaku mengatasi, menyebabkan terjadinya pilihan-pilihan yang dapat mengurangi kekuatan kebutuhan. Dalam rangka pemilihan penetapan tujuan ini akan terdapat suatu perilaku yang tidak rasional, manakala berbagai bbentuk halangan dalam usah pencapaian muncul dan berkembangnya frustasi. Frustasi ini bisa bertambah jika seseorang terikat pada suatu perilaku yang agressif, yang dapat menyebabkan perilaku merusak. Timbulnya frustasi yang menyebabkan terjadinya tindakan perilaku agressif ini, menyebabkan kekuatan akan kebutuhan berubah, dan cenderung akan lebih menurun. Hal ini bisa menimbulkan perilaku negatif, seperti perbuatan merusak, marah, berperilaku kasar, dan yang sejenisnya. Hal

tersebut dapat dilihat dalam tindakan sehari-harinya. Dengan demikian dampak dari perbuatan seperti ini akan mampu mengubah kekuatan kebutuhan.

5. Kekuatan Motivasi yang Bertambah

Seseorang akan berubah perilakunya jika kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan tersebut menarik, sehingga motivasinya semakin bertambah kekuatannya. Timbulnya kekuatan dari beberapa kebutuhan seseorang akan nampak dalam suatu pola lingkaran (cyclical pattern). Sebagai illustrasi, seseorang memiliki kebutuhan akan makanan membuat orang tersebut teringat betapa makanan tersebut pernah memuaskan dirinya pada saat tertentu. Disini pola lingkarannya jelas, bahwa yang Bersangkutan membutuhkan makan, dan kebutuhan itu masih ada ikatannya dengan masa lalu ketika makanan tersebut memuaskan kebutuhannya, Seseorang bisa mengurangi atau mempercepat putaran dari pola lingkaran tersebut dengan cara dipengaruhi oleh lingkungannya. Misalnya, mencium aroma makan yang lezat, membuat kebutuhan seseorang akan manakanan semakin bertambah. Disinilah peran

lingkungan dalam memacu kebutuhan seseorang.

E. Teori-Teori Motivasi

F. Faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Motivasi seorang pekerja untuk bekerja biasanya merupakan hal yang rumit, karena motivasi itu melibatkan faktor-faktor individual dan faktor-faktor organisasial. Yang tergolong pada faktor-faktor yang bersifat individual adalah kebutuhan-kebutuhan (*needs*), tujuan-tujaun (goals), sikap (*attitudes*), dan kemampuan-kemampuan (*abilities*). Sedangkan yang tergolong pada faktor-faktor yang berasal dari organisasi meliputi pembayaran atau gaji (pay), keamanan pekerjaan (*job security*) sesame pekerja (*co-workers*), pengawasan (*supervision*), pujian (*praise*), dan pekerjaan itu sendiri (job it self). (Klinger and Nalbadiah 1985).

Sejumlah teori telah dikembangkan oleh para ahli untuk menjelaskan motivasi pekerja di dalam organisasi. Teori-teori itu dapat dikelompokkan kedalam dua kategori utama, yakni (1) *Content* dan (2) *Proses*. Teori *Content* meliputi teori-teori kebutuhan, antara lain dari maslow (1954), teori kebutuhan ini menjelaskan bahwa perilaku manusia didorong oleh stimul internal (kebutuhan-kebutuhan) tertentu oleh karena itu teori ini lebih

memperhatikan sebab-sebab internal dan eksternal perilaku pekerja yaitu :

1. *Employee Needs*. Seorang pekerja mempunyai sejumlah kebutuhan yang hendak dipenuhi, yang berkisar pada : a) *Existence (Biological And Safety), (b) relatedness (affection, companionship and influence)* dan *(growth (achievement and self-actualization).*Ini semua merupakan stimuli internal yang menyebabkan pelaku.

2. Organization incentive, organisasi mempunyai sejumlah *rewards* untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan pekerja. *Rewrds* sini mencakup : (a) *substantive rewards (pay, job security, and physical working conditions, (b) interactive rewards (co-workers, praises, and recognition),* dan *(c) intrinsic rewards (accomplishment, challenge, and responsibility).* Faktor-faktor organisasi ini berpengaruh terhadap arah dari perilaku pekerja.

3. *Perceptual outcomes*. Pekereja biasanya mempunyai sejumlah persepsi mengenai: (a) nilai dari *rewards* organisasi (b) hubungan antara performansi dengan *rewards* dan (c) kemungkinan yang bias dihasilkan melalui usaha-usahamereka dalam performansi kerjanya.

Dari fenomena diatas dapat dilihat bahwa motivasi para pekerja akan saling berbeda, sesuai dengan tingkat pendidikan dan kondisi ekonominya. Orang yang semakin terdidik dan semakin independen secara ekonomi, maka sumber motivasinya pun akan berbeda, tidak lagi semata-mata ditentukan oleh sarana motivasi tradisional, seperti formal *authority* and *financial incentives,* melainkan juga dipengaruhi oleh factor-faktor kebutuhan akan *growth* dan *achievement.*

Berdasarkan teori yang dikembangkan Victor H. Vroom, yakni teori harapan atau model harapan (*expectation model*). Teori ini mengungkapkan bahwa seseorang bekerja adalah untuk merealisasikan harapan-harapannya dari pekerjaannya. Teori ini didasarkan atas tiga komponen :

1. Harapan (*expectation)* adalah suatu istilah berkenan dengan pendapat mengenai kemungkinan-kemungkinan atau probabilitas subyektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu. Yakni suatu kesempatan yang disediakan dan akan terjadi karena perilaku. Harapan mempunyai nilai yang berkisar dari nol (0), menunjukkan tidak adanya kemungkinan bahwa suatu hasil akan muncul sesudah perilaku atau tindakan tertentu sampai pada angka +1, yang

menunjukkan kepastian bahwa hasil tertentu akan mengikuti suatu tindakan atau perilaku (harapan dinyatakan dalam probabilitas). Dalam lingkungan kerja setiap individu (karyawan) mempunyai suatu harapan untuk berusaha berprestasi *(effort performance*). Harapan ini menunjukan persepsi individu mengenai betapa beratnya mencapai perilaku tertentu. Misalnya, bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan tepat pada waktunya dan kesempatan yang digunakan untuk mencapai perilaku tersebut. Jika individu atau karyawan meramalkan atau mempunyai harapan yang tinggi bahwa jika ia bekerja selama 24 jam sehari, maka ia dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut tepat pada waktunya. Atau sebaliknya, mungkin ias merasakan bahwa kemungkinan pekerjaan tersebut dapat diselesaikan hanya 60 persen jika ia bekerja hanya sepanjang hari saja. Harapan tersebut tidak tentunya didasarkan pada kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya dan juga didasarkan pada atas pengalaman-pengalaman sebelumnya.

2. Nilai *(valence*) berkenaan dengan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu atau merupakan nilai yang diakibatkan oleh

perilaku tertentu. Misalnya, seorang karyawan memilih bekerja pada bidang yang disenangi saat ia dengan tingkat upah yang cukup memadai daripada dipindahkan kedepartemen baru, atau dipindahkan ke tempat lain dengan fasilitas yang memadai tetapi jauh dari keluarga. Suatu nilai atau valensi positif apabila dipilih dan disenangi. suatu hasil mempunyai valensi nol apabiala seseorang mempunyai perilaku acuh tak acuh baik ia mendapatkannya atau tidak. Konsep ini berlaku bagi hasil tingkat pertama dan kedua. Misalnya, jika seseorang ingin memilih menjadi karyawan yang berprestasi tinggi dalam berkarya (tingkat pertama), karena ia berkeyakinan bahwa dengan prestasi yang tinggi akan menyebabkan adanya kenaikan upah (tingkat kedua)

3. Pertautan *(instrumentality)* merupakan persepsi individu tentang besarnya peluang (*probabilitas*) jika ia bekerja secara efektif, apakah keinginan dan kebutuhan tertentu yang diharapkannya akan terpenuhi? Dengan kata lain, hasil tingkat pertama akan dihubungkan dengan tingkat ke dua dan seterusnya.

Perlu dipahami bahwa hasil pada tingkat pertama yang timbul dari perilaku adalah pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Hasil ini mencakup kinerja, produktifitas kerja, kemangkiran, pergantian, dan kualitas dari produktifitas. Sedangkan hasil pada tingkat kedua adalah peristiwa (ganjaran atau hukuman) yang mungkin ditimbulkan olehg hasil pada tingkat pertama, seperti kenaikan upah\gaji, promosi, penerimaan atau penolakan oleh kelompok kerja dan sebagainya.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan Cambell et. Al {1993;340}, bahwa teori Vroom tentang motivasi berhubungan dengan: (1) arah perilaku, (2) kekuatan rerspon (yakni usaha) setelah karyawan memilih mengikuti tindakan tertentu, (3) ketahanan perilaku atau berapa lama orang itu terus menerus berperilaku menurut cara tertentu.

Teori ini menilai besar dan arah semua kekuatan yang memengaruhi individu. Tindakan yang didorong oleh kekuatan paling besar adalah tindakan yang mungkin dilakukan individu tidak akan terlepas karena adanya insetif yang menarik. Sehubungan dengan itu diungkapkan bahwa "model harapan tergantung pada pandangan karyawan tentang hubungan antara upaya, prestasi dan imbalan. Sering kali insentif yang rumit". (Davis, 1995;94)

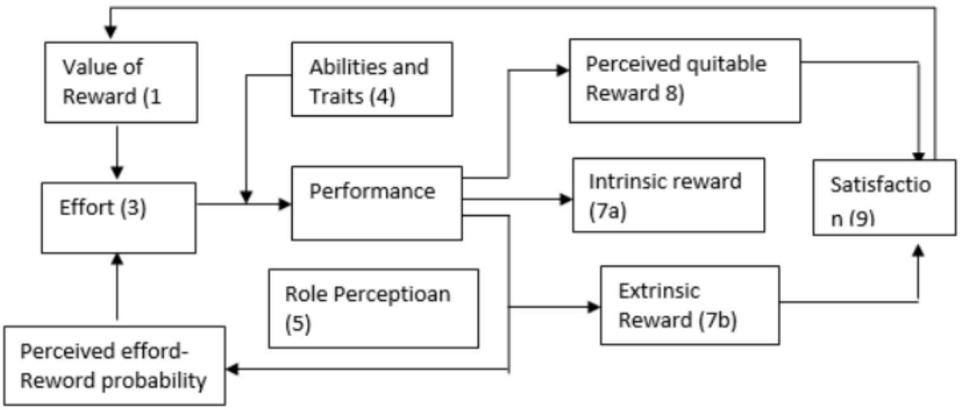
Apabila konsep-konsep tersebut dipadukan, maka akan muncullah tiga prinsiputama yakni:

1. P = f (M X A). Bahwa *performance* (P) adalah fungsi (f) perkalian antara motivasi (M), yakni kekuatan, dan Ability (A) atau kemampuan.

2. M= f (V1 x E). Dimana motivasi (M) adalah fungsi (f) perkalian antar valensi dari setiap perolehan tingkat pertama V1) dan *Expectancy* (E) atau harapan yang menggambarkan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh suatu perolehan tingkat pertama. Jika harapan itu rendah, maka motivasi kecil. Demikian pula, jika valensi dari suatu perolehan itu nol (0), maka nilai mutlak ataupun variasi besarnya harapan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tidak akan mempunyai penmgaruh sama sekali.

3. V1 = (V2 x I). Adalah valensi yang berhubungan dengan berbagi macam peroleh tingkat satu (V1) merupakan fungsi (f) perkalian antara jumlah valensi yang melekat pada semua perolehan tingkat kedua (V2) dan *instrumentalities* (I) atau pertautan antara pencapaian tingkat pertama dengan pencapaian perolehan tingkat kedua.

Pandangan lain tentang teori proses menyatakan bahwa analisis tentang motivasi harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan ke kegiatan seseorang (Atkinson, 1964). Sedangkan Bindra (1959) menekankan agar motivasi itu diarahkan pada tujuan tertentu *(goal directedness*) *aspec of motivation).* Sedangkan Porter dan Lawler membuat suatu model motivasi yang lebih lengkap dan telah diterapkan dalam studi tentang manajer. Model tersebut dapat dijelaskan pada gambar 4.2 berikut ini :



Gambar 4.2 Model Motivasi Porte dan Lawler

Sumber : Fred Luthans, *Organizational Behavior*, 2002.

Gambar 4.2 diatas menunjukkan bahwa upaya kekuatan dari motivasi dan energy yang menurut seseorang perlu dicurahkan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu sebaliknya juga dipengaruhihasil dari penampilan sesungguhnya *(actual performance*). Artinya, jika seseorang

mengetahui bahwa dia mampu mengerjakan suatu tugas atau pernah mengerjakannya maka dia memiliki perkiraan yang baik mengenai besarnya upaya yang dibutuhkan, dan mengetahui lebih baik tentang probabilitas imbalannya.

Motivasi dapat dikatakan sederhana karena pada dasarnya setiap manusia mudah dimotivasi, dengan cara apa yang menjadi keinginannya. Konsep lain dari motivasi adalah kebutuhan atau needs, dan rangasangan atau incentive. Hubungan antara keduanya sebanding dengan hubungan konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan tersebut. Sehingga apa yang telah dikemukakan diatas sejalan dengan apa yang dikemukakan Atkinson dalam William G. Scott (1962 : 83) bahwa kekuatan motivasi untuk melakukan beberapa kegiatan adalah merupakan kegiatan adalah merupakan fungsi dari :

1. Kekuatan yang menjadi alasan bergerak adalah suatu kegiatan dimana di dalam diri setiap orang, tingkatan alasan atau motif-motif yang menggerakkan tersebut menggambarkan tingkat untuk memenuhi suatu kepentingan.
2. Harapan adalah dimana kemungkinan atau keyakinan perbuatan akan mencapai tujuan.

3. Nilai atau insentif dimana ganjarannya demi tercapainya tujuan dengan kata lain motivasi adalah meliputi unsure-unsur yang merupakan ciri dari motivasi itu sendiri yaitu motif, harapan dan insentif.

G. Pengertian Kepuasan Kerja

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan dari akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situas kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut factor fisik dan fsikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap factor-faktor dalam pekerjaan. Penyesuaian diri individu,

dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah "kepuasan" merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja ternyata merupakan topick yang sangat popular di kalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti 30 tahun terakhir ini para vahli tersebut mengadakan penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di industry-industri besar. Menurut Robinson & Connors (1960), pada tahun 1959 terdapat 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya tidak kurang dari 74 macam variabel. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya untuk kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan industry, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, kepentingan masyarakat

tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industry serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

Handoko (1992), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negative dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustasi, sebaliknya karyawan terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Stayles (dalam Handoko,1992), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikilogis, dan pada gilirannya akan menjadi frustasi.

Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurang-kurangnya dengan tiga alasan :

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.,
2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yyang lebih baik dan usia lebih panjang.
3. Kepuasan pada pekerjaan. (Robbins, 2001)

Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Aspabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

As,ad (1991), mengemukakan penelitian di bidang kepuasan kerja, terdapat tigas macam arah, yaitu

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang memengaruhinya. Dengan mengetahui hal tersebut dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja tewrhadap sikap dan tingkah laku karyawan seperti: produktifitas, absentisme, kecelakaan kerja, labour turn over, dan sebagainya. Dengan mengetahui hal tersebut, mereka dapat mengambil langkah-

langkah yang tepat dalam memotifasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.

3. Dalam rangka usaha mendapat rumusan yang lebih tepat dan bersifatkomprehensif mengenai kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Mengenai definisi kepuasan kerja belum ada keseragaman. Walaupun demikian, sebenarnya tidaklah terdapat perbedaan yang prinsip daripadanya. Menurut Yulk dan Wexley (1977), kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Tiffin (1958), mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan

terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektifitas perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun secara individual.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktifitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktifitas pemogokan. Dari uaraian diatas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan maslah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktifitas kerja karyawan

dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerjaan dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.

H. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Factor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

1. *faktor individual,* meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan
2. *faktor sosial,* meliputi hubungan kekeluargaan, pendangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. *Faktor utama dalam pekerjaan,* meliputi upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia,

perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Glimmer (1996), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. *Kesempatan untuk maju.* dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. *Keamanan kerja.* Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. *Gaji.* Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajen.* Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. *Pengawasan.* Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

6. *Faktor instrinsik dari pekerjaan.* Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. *Kondisi kerja.* Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. *Aspek sosial dalam pekerjaan,* merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mangakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. *fasilitas.* Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypoll (1978), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah :

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Kenaikan jabatan
4. Pujian

Adapun faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah :

1. Kebijakan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja
4. Gaji

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghishelli (1950), bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. *Kedudukan*

   Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mengubah perilaku dan perasaan.

2. *Pangkat*

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apalagi ada kenaikan pangkat dan kebanggan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. *Jaminan financial dan social*

   Financial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. *Mutu pengawasan*

   Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam kenaikan produktifitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata myang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang

makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan.

Dari berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. *Faktor psikologis,* faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. *Faktor sosial,* merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan
3. *Faktor fisik,* merupakan faktor yang berubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.
4. *Factor financial,* merupakan factor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system

dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Dari uraian diatas bahwa faktor faktor yang menentukan kepuasan kerja meliputi :

1. Hubungan antar karyawan
2. faktor individu (sikap, umur dan jenis kelamin).
3. faktor luar (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Faktor lain yang memepngaruhi kinerja adalah faktor individual (umur, kesehatan, watak, dan harapan), faktor sosial meliputi (hubungan kekeluargaan, kegiatan perserikatan, kebebasan politik, dan hubungan kemasyarakatan (Burt dalam Anaroga, 1998; Blum dalam As'ad, 2001).

Sementara Yuan & Ting (1997) dan Yaqob (1999) melihat faktor faktor yang mempengaruhi kepuasn kerja dan kinerja karyawan adalah ;

1. Karakteristik individu (Mau bekerja sendiri, Kerja sama, Kepemimpinan).
2. Karakteristik pekerjaan (Kondisi Kerja).
3. Karakteristik organisasi (Promosi atau penghargaan).

Tabel 4.1 Teori Tentang Kepuasan Kerja

Handoko; Mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.	**Robbins;** Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.	**Tiffin;** Mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
Yulk dan Wexley; Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.	**Blum;** Faktor Kepuasan kerja; 1. faktor individual. 2. faktor sosial, 3. Faktor utama dalam pekerjaan,	**Menurut Gilmer**; Faktor kepuasan kerja adalah : 1. Kesempatan untuk maju. 2. Keamanan kerja. 3. Gaji. 4. Perusahaan dan manajen. 5. Pengawasan. 6. Faktor instrinsik dari pekerjaan. 7. Kondisi kerja. 8. Aspek sosial dalam pekerjaan,

		9. Komunikasi./fasilitas
Brown & Ghishelli Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu : 1. Kedudukan 2. Pangkat 3. Jaminanfinancial 4. dan social 5. Mutu pengawan	**Yuan & Ting dan Yaqob** Melihat faktor kepuasn kerja dan kinerja karyawan adalah ; 1).Karakteristik individu (Bekerja sendiri, promosi, pimpinan). 2).Karakteristik pekerjaan (Kondisi kerja). 3).Karakteristik organisasi (Promosi atau penghargaan).	

BAB 5

KEPUASAN KERJA DAN KINERJA

A. Pengertian Kepuasan Kerja

Terdapat bermacam-macam pengertian atau batasan tentang kepuasan kerja. Pertama, pengertian yang memandang kepuasan kerja sebagai suatu reaksi emosional yang kompleks. Reaksi emosional ini merupakan dari akibat dari dorongan, keinginan, tuntutan dan harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaan yang dihubungkan dengan realitas-realitas yang dirasakan karyawan, sehingga menimbulkan suatu bentuk reaksi emosional yang berwujud perasaan senang, perasaan puas, ataupun perasaan tidak puas.

Kedua, pengertian yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situas kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut factor fisik dan fsikologis. Sikap terhadap pekerjaan ini merupakan hasil dari sejumlah sikap khusus individu terhadap factor-faktor dalam pekerjaan. Penyesuaian diri individu,

dan hubungan sosial individu di luar pekerjaan sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya.

Istilah "kepuasan" merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukan sikap yang positif terhadap kerja. Kepuasan kerja ternyata merupakan topick yang sangat popular di kalangan ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti 30 tahun terakhir ini para vahli tersebut mengadakan penelitian-penelitian tentang kepuasan kerja karyawan yang bekerja di industry-industri besar. Menurut Robinson & Connors (1960), pada tahun 1959 terdapat 26 penelitian tentang kepuasan kerja dalam hubungannya tidak kurang dari 74 macam variabel. Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena sangat besar manfaatnya untuk kepentingan individu, industri, dan masyarakat. Kepentingan individu, penelitian tentang sebab-sebab dan sumber-sumber kepuasan kerja memungkinkan timbulnya usaha-usaha peningkatan kebahagiaan hidup mereka. Kepentingan industry, penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan dalam rangka usaha peningkatan produksi dan pengurangan biaya melalui perbaikan sikap dan tingkah laku karyawannya. Selanjutnya, kepentingan masyarakat

tentu akan menikmati hasil kapasitas maksimum dari industry serta naiknya nilai manusia didalam konteks pekerjaan.

> Handoko (1992), mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negative dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustasi, sebaliknya karyawan terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Pendapat tersebut didukung oleh Strauss dan Stayles (dalam Handoko,1992), kepuasan kerja juga penting untuk aktualisasi diri. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikilogis, dan pada gilirannya akan menjadi frustasi.

Para manajer seharusnya peduli akan tingkat kepuasan kerja dalam organisasi mereka sekurang-kurangnya dengan tiga alasan :

1. Ada bukti yang jelas bahwa karyawan yang tidak puas lebih sering melewatkan kerja dan lebih besar kemungkinan mengundurkan diri.,
2. Telah diperagakan bahwa karyawan yang puas mempunyai kesehatan yyang lebih baik dan usia lebih panjang.
3. Kepuasan pada pekerjaan. (Robbins, 2001)

Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya. Aspabila seseorang senang terhadap pekerjaannya, maka orang tersebut puas terhadap pekerjaannya.

As,ad {1991}, mengemukakan penelitian di bidang kepuasan kerja, terdapat tigas macam arah, yaitu

1. Usaha untuk menemukan faktor-faktor yang menjadi sumber kepuasan kerja serta kondisi-kondisi yang memengaruhinya. Dengan mengetahui hal tersebut dapat menciptakan kondisi-kondisi tertentu agar karyawan bisa bergairah dan merasa bahagia dalam bekerja.
2. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja tewrhadap sikap dan tingkah laku karyawan seperti: produktifitas, absentisme, kecelakaan kerja, labour turn over, dan sebagainya. Dengan mengetahui hal

tersebut, mereka dapat mengambil langkah-langkah yang tepat dalam memotifasi karyawan serta mencegah kelakuan-kelakuan yang dapat merugikan.

3. Dalam rangka usaha mendapat rumusan yang lebih tepat dan bersifatkomprehensif mengenai kepuasan kerja.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya, sebaliknya semakin sedikit aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin rendah tingkat kepuasan yang dirasakannya.

Mengenai definisi kepuasan kerja belum ada keseragaman. Walaupun demikian, sebenarnya tidaklah terdapat perbedaan yang prinsip daripadanya. Menurut Yulk dan Wexley (1977), kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.

Tiffin (1958), mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektifitas perilaku karyawan dalam kerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun secara individual.

Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktifitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktifitas pemogokan. Dari uaraian diatas, bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan

maslah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktifitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerjaan dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresi yang pasif.

B. Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubngan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, usia, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan. Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985:99) yang mengmukakan bahwa *"Job satisfaction is related to a number of major empfloyee variables, such as turnover, absences, age, accupation, and size of take organization in which an employee works"*

1. Turnover

   Apabila tingkat kepuasan lebih tinggi, maka turnover pegawai rendah. Sedangkan karyawan yang merasa tidak merasa puas biasanya turover karyawan sangat tinggi terutama karyawan yang memiliki kemampuan atau keterampilan khusus.

2. Tingkat Ketidakhadiran kerja (absensi)

Karyawan yang merasa tingkat kepuasannya rendah cenderung ketidakhadirannya tinggi (absensi). Karyawan tersebut sering tidak hadir kerja dengan alasan-alasan yang tidak logis dan subjektif.

3. Usia

Karyawan yang lebih tua mempunyai kecenderungan lebih puas dibanding karyawan yang berusia lebih muda. Hal ini di asumsikan bahwa karyawan yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dimana mereka bekerja. Sedangkan karyawan denga usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerja, sehingga apabila antara harapannya dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

4. Tingkat Pekerjaan

Para karyawan yang menduduki jabatan atau tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih tinggi tingkat kepuasannya daripada karyawan yang menduduki jabatan pekerjaan yang lebih rendah. Karyawan dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung menunjukkan kemampuan kerja yang lebih

baik dan aktif dalam mengemukakan berbagai ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

5. Ukuran Organisasi Perusahaan

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan karyawan. Hal ini karena Besar kecilnya perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan tingkat partisipasi karyawan. Semakin besar ukuran suatu organisasi, maka tingkat koordinasi semakin sulit akibatnya dapat menimbulkan permasalahan karena kesalahpahaman. Demikian halnya dengan komunikasi ukuran organisasi yang semakin besar bisa membuat hubungan komunikasi menjadi ribet karena miskomunikasi.

Memahami pentingnya kepuasan kerja dalam organisasi maka pilihan kepuasan faktor *satisfied* lebih menjadi prioritas utama tanpa mengabaikan kepuasan faktor *hygiene*. Luthans (2007:119) menyatakan memelihara kepuasan kerja yang dikembangkan oleh suatu organisasi identik dengan kegiatan pilihan merasa puas karena pekerjaan yang menarik, puas atas tantangan kerja yang dihadapi, puas akibat prestasi yang dicapai, puas karena mendapatkan penghargaan berupa pengakuan hasil karya dan puas dalam mengemban tanggungjawab kerja.

Sebuah kelompok pemerhati manajemen sumber daya manusia membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai kepuasan kerja. Menurut Hersey (2007:45) program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang, diberi nama *Theory of Satisfied dengan* membuat indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Kekuatan kepuasan kerja terletak pada wujud pekerjaan yang menarik;
2. Kepuasan yang mendasar terletak pada kemajuan pekerjaan;
3. Puas atas pencapaian prestasi yang membanggakan;
4. Merasa puas atas hasil karya yang diakui;
5. Puas dalam mempertanggungjawabkan apa yang telah diraih.

Kelima indikator ini meliputi pekerjaan yang menarik, tantangan kerja, prestasi, penghargaan dan tanggungjawab sebagai sebuah indikator yang dihasilkan untuk menilai kepuasan kerja. Berarti kepuasan kerja akan terpenuhi bila setiap orang mampu menunjukkan tanggungjawab kerja, memberikan kemajuan pada organisasi, meraih prestasi, mendapatkan pengakuan dan mencintai pekerjaan yang ditekuni (Hersey, 2007:46). Ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 5. 1 Indikator Kepuasan Kerja

Sumber: Hersey (2007:46)

Hersey (2007:47) mempresentasikan bahwa kepuasan kerja hanya terwujud jika seseorang menjalankan aktivitas organisasi sesuai dengan dinamika kerja yang terjadi untuk menghasilkan pengungkapan perasaan berdasarkan tingkat penilaian mengenai tanggungjawab kerja, kemajuan kerja, pencapaian prestasi, pengakuan dan pekerjaan itu sendiri yang memberikan kepuasan bagi SDM dalam bekerja.

Theory of Satisfied didasarkan pada hubungan antara individu dengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu bekerja dan menghadapi berbagai dinamika kerja. Penilaian tentang kepuasan kerja yang dilakukan setelah individu menilai pekerjaan itu sendiri sesuai dengan ketertarikan atau minat untuk bekerja. Selanjutnya penilaian tentang pekerjaan yang memuaskan atau tidak tergantung pada tantangan kerja yang

dihadapi. Termasuk kepuasan kerja dinilai berdasarkan apresiasi yang tinggi atas pencapaian prestasi yang diraih, yang membutuhkan adanya pengakuan atau penghargaan yang merasakan individu puas, tidak terlepas dari tanggungjawab yang diamanahkan (Dekker, 2007:92).

Individu yang merasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya akan tetap bekerja dengan sungguh-sungguh, dan individu yang tidak puas dalam melaksanakan pekerjaan akan mengeluh dan berhenti bekerja. Model Theory of Work Adjustment mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja, dan bila tidak dipenuhi merasa tidak puas. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh pegawai.
2. *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
3. *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
4. *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
5. *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.

6. *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi pegawai.
7. *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para pegawai.
8. *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
9. *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
10. *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki pegawai dalam bekerja.
11. *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
12. *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
13. *Responsibility*, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
14. *Security*, rasa aman yang dirasakan pegawai terhadap lingkungan kerjanya.
15. *Social Service* adalah perasaan sosial pegawai terhadap lingkungan kerjanya.
16. *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.

17. *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjanya.
18. *Supervision-technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada pegawai.
19. *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan pegawai dalam melakukan pekerjaannya.
20. *Working Conditions*, keadaan tempat kerja dimana pegawai melakukan pekerjaannya.

Kedua puluh dimensi ini melahirkan hipotesis pokok dari *theory of work adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong (motivator) dan lingkungan kerja (*hygiene*) untuk memenuhi kepuasan sesuai lima penilaian pekerjaan yang menarik, kemajuan kerja, pencapaian, pengakuan dan tanggungjawab.

Menurut Robbins (2006) ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan ke dalam berbagai macam cara. Misalnya, selain meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, menghindari sebagian dari tanggung jawab pekerjaan. Empat cara mengungkapkan ketidakpuasan:

1. Keluar (*exit*), ketidakpuasan kerja yang diungkapkan dengan meninggalkan pekerjaan. Termasuk mencari pekerjaan lain.

2. Menyuarakan (*voice*), ketidakpuasan kerja yang diungkap melalui protes atau kritikan terhadap perlakuan yang tidak memuaskan.

3. Mengabaikan (*neglect*), kepuasan kerja yang diungkapkan melalui sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, termasuk misalnya sering absen atau datang terlambat, kurang bersemangat, banyak membuat kesalahan.

4. Kesetiaan (*loyalty*), ketidakpuasan kerja mengurangi loyalitas kepada atasan.

5. Kesehatan, ketidakpuasan berdampak pada tingkat kesehatan karena sering melakukan pertentangan secara psikologis dan secara psikis.

Semua faktor di atas sering kali berhubungan dengan isi (*content*) dari sebuah pekerjaan, juga seringkali disebut *content factor*. Sedangkan kelompok-kelompok faktor yang berhubungan dengan ketidakpuasan dalam pekerjaan seringkali disebut dengan *context factor*. Faktor-faktor ini adalah:

1. Kebijakan organisasi (*company policy*), derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku diorganisasi.

2. Penyeliaan (*supervision*), derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan oleh tenaga kerja.
3. Gaji (*salary*), derajat kewajaran gaji/upah sebagai suatu imbalan atas hasil kerjanya (*performance*)
4. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
5. Kondisi kerja (*working condition*), derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan pekerjaannya.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor ini sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Factor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum (dalam As'ad, 2001) adalah :

1. *faktor individual,* meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan
2. *faktor sosial,* meliputi hubungan kekeluargaan, pendangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

3. *Faktor utama dalam pekerjaan,* meliputi upah, pengawasan ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas .

Menurut Glimmer (1996), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. *Kesempatan untuk maju.* dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. *Keamanan kerja.* Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.
3. *Gaji.* Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. *Perusahaan dan manajen.* Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang memberikan

situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5. *Pengawasan.* Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan turn over.

6. *Faktor instrinsik dari pekerjaan.* Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7. *Kondisi kerja.* Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin, dan tempat parkir.

8. *Aspek sosial dalam pekerjaan,* merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam kerja.

9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mangakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. *fasilitas.* Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pension atau perumahan merupakan standar

suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Claypoll (1978), menemukan bahwa hal-hal yang menyebabkan rasa puas adalah :

1. Prestasi
2. Penghargaan
3. Kenaikan jabatan
4. Pujian

Adapun faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah :

1. Kebijakan perusahaan
2. Supervisor
3. Kondisi kerja
4. Gaji

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown & Ghishelli dalam Robbins (2006), bahwa adanya empat faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu :

1. *Kedudukan*

   Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian

menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mengubah perilaku dan perasaan.

2. *Pangkat*

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apalagi ada kenaikan pangkat dan kebanggan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaannya.

3. *Jaminan financial dan social*

Financial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. *Mutu pengawasan*

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam kenaikan produktifitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Berdasarkan pada pandangan ini, seorang karyawan akan merasa puas dalam kerja apabila tidak terdapat perbedaaan atau selisih antara apa yang dikehendaki karyawan, dengan kenyataannya yang mereka rasakan. Andai kata myang dirasakan dan diperoleh lebih besar dari apa yang menurut mereka harus ada, maka terjadi tingkat kepuasan yang makin tinggi. Sebaliknya, apabila kenyataan yang dirasakan lebih rendah dari apa yang menurut mereka harus ada, maka telah terjadi ketidakpuasan karyawan terhadap kerja. Makin besar perbedaannya ini akan makin besar pula ketidakpuasan karyawan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. *Faktor psikologis,* faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan.
2. *Faktor sosial,* merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan maupun karyawan dengan atasan
3. *Faktor fisik,* merupakan faktor yang berubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu

dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruang, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. *Factor financial,* merupakan factor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi system dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya.

Dari uraian diatas bahwa faktor faktor yang menentukan kepuasan kerja meliputi :

1. Hubungan antar karyawan
2. faktor individu (sikap, umur dan jenis kelamin).
3. faktor luar (keluarga, rekreasi, dan pendidikan). Faktor lain yang memepngaruhi kinerja adalah faktor individual (umur, kesehatan, watak, dan harapan), faktor sosial meliputi (hubungan kekeluargaan, kegiatan perserikatan, kebebasan politik, dan hubungan kemasyarakatan (Burt dalam Anaroga, 1998; Blum dalam As'ad, 2001).

Sementara Yuan & Ting (1997) dan Yaqob (1999) melihat faktor faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah ;

1. Karakteristik individu (Mau bekerja sendiri, Kerja sama, Kepemimpinan).
2. Karakteristik pekerjaan (Kondisi Kerja).
3. Karakteristik organisasi (Promosi atau penghargaan).

Sedangkan Rivai (2008) mengemukakan bahwa terdapat tiga kategori utama hal-hal yang berhubungan dengan kepuasan kerja, yaitu :

1. Faktor organisasi yaitu sistem imbalan (*reward*) meliputi; promosi, kebijakan organisasi, dan kualitas pengawasan yang dirasakan oleh pegawai.
2. Faktor pekerjaan dan *work setting* yaitu meliputi beban kerja secara keseluruhan, variasi tugas, tingkat pencahayaan, jumlah sekat di sekeliling pegawai, dan lingkungan sosial.
3. Faktor karakteristik personal yaitu meliputi *self esteem*, kepribadian, dan usia.

Konsep kepuasan kerja merupakan konsep asumsi yang dirasakan oleh setiap orang dalam menilai perasaan puas dan tidak puas. Lorenzo (2007:90) menyatakan ada perbedaan pengungkapan puas dan tidak puas pada diri seseorang. Orang puas biasanya mengungkapkan terpenuhinya keinginan dan

harapan. Orang tidak puas biasanya mengungkapkan kekecewaan, kekesalan dan kebencian mengenai sesuatu. Menilai sebuah tingkat kepuasan dan ketidakpuasan seseorang menjadi konsep untuk mengerti tentang kepuasan.

Kepuasan merupakan sebuah pengalaman yang tertanam dalam asumsi seseorang tentang perasaan yang dialami terhadap kegiatan atau tindakan yang dilakukan (Alvero, 2006:52). Mengungkapkan perasaan mengenai kepuasan dan ketidakpuasan sangat tergantung pada kegiatan dan tindakan yang dihasilkan. Kepuasan bermakna positif dan ketidakpuasan bermakna negatif terhadap sebuah asumsi yang disikapi.

Mengkaji kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat universal. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian perasaan. Makin terpenuhi apa yang dirasakan atau diharapkan, maka semakin menunjukkan aktualisasi kepuasan terpenuhi

Uraian-uraian di atas, mengantarkan kita untuk memahami bahwa kepuasan kerja merupakan konteks penting dari suatu aktivitas kerja organisasi yang harus dipelihara dan dipertahankan untuk memenuhi kepuasan kerja dari individu sumber daya manusia. Sumber kepuasan kerja dari setiap orang yang bekerja tidak terlepas dari lima indikator

yaitu tanggungjawab (*responsibility*), kemajuan (*advancement*), pencapaian (*achievement*), pengakuan (*recognition*) dan pekerjaan itu sendiri.

D. Teori Tentang Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja antara lain : teori keseimbangan *(equity theory),* teori perbedaan (*discrepancy theory*), teori pemenuhan kebutuhan (need fulfillment theory), teori pandangan kelompok *(soscial reference group yheory),* teori pengharapan *(expectancy theory),* dan teori dua faktor *(two factor theory)* oleh Herzberg.

1. Teori keseimbangan *(equity theory*) oleh Adam's

   Teori ini dikembangkan oleh Adam"s. Adapun kompenen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity and equity.* Wexley dan Yukl (1977) mengemukakan bahwa *"input is anything of value that an employee perceives taht he contributes to his job".* Input adalah semua nilai diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Sebagai contoh, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, perlatan pribadi, jumlah jam kerja.

   Outcome is anything of value that the employee perceives he obtains from the job. (Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan). Sebagai contoh; upah,

keuntungan tambahan, status simbol pengenalan kembali (recognitions), kesempatan untuk berprestasi dan mengekspresikan diri.

Sedangkan *comparison person may be someone in the same organization, someone in a diffrent organization, or even the person himself in a previous job.* (Comparison person adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organizasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini puas atau tidak puasnya seorang karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-output* dirinya dengan perbandingan input-output karyawan lainnya *(comparison person)*. Jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang *(equity)* maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ke tidak simbangan *(inequty)* dapat menyebakan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequty* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya, *under comparison inequty* (ketidseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *(comparison person)*

2. Teori perbedaan *(discrepancy theory)* oleh Porter

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter. Ia berpendapat bahwa untuk mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan.

Edwin Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dengan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapatkan karyawan lebih besar dari apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapatkan karyawan lebih kecil dari apa yang diharapkan, maka akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory)*

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dia butuhkan. Makin besar Kebutuhan karyawan terpenuhi, maka tingkat kepuasannya juga semakin tinggi. Bagitu pula sebaliknya, apabila tingkat kebutuhan

karyawan tidak terpenuhi akan menimbulkan rasa ketidakpuasan yang tinggi.

4. Teori pandangan kelompok *(soscial reference grouptyheory)*

   Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan sebagai tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori pengharapan *(expectancy theory)*

   Teori ini dikembangkan oleh Victor H. Voom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985:65) mengemukakan bahwa "Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one's estimate of the probability that a certain will lead to it". Victor Voom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimanan seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi

tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan tersebut berhubungan dengan formulasi di bawah ini, yaitu

Valenci x Harapan = Motivasi atau Motivasi = f (Valensi x Harapan)

Keterangan :

Valensi (V) adalah merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.

Harapan (H) adalah merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan akti tertentu.

Motivasi (M) adalah merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

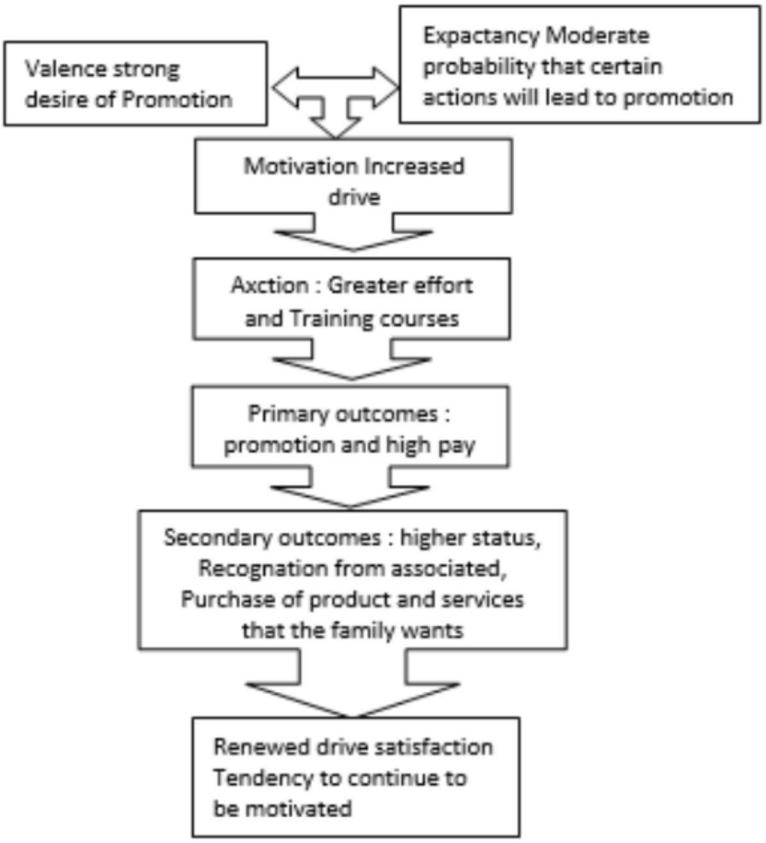
Valensi lebih menguatkan pilihan seorang karyawan untuk suatu hasil. Jika seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk suatu kemajuan, maka berarti valensi karyawan tersebut tinggi untuk suatu kemajuan. Valensi timbul dari internal karyawan yang dikondisikan dengan pengalaman

Selanjutnya Keith Davis (1985:i66) mengemukakan bahwa " *Expectancy is the*

strength og belief thar an act wiil be followed by particular outcomes. It represnts employee judgement of the probability taht achieving one result will lead ti onather result. Since expectancy is a action-outcome association, it may range from 0 to 1. If an employee see no probability thar an act will lead to a particular outcome, then expectancy in 0. At the other extreme, if the action-outcome relationship indicates certainly, then expentancy has a value of one. Normally employee expectancy is some where between these two extremes.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkin mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil dari range 0-1. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan karyawan secara normal adalah berkisar diantara 0-1.

Untuk jelasnya, pelaksanaan teori harapan ini dapat diperhatikan sebagaimana pada diagram berikut :



Sumber : Keith Davis (1985:79)

6. Teori dua faktor *(two factor theory)* oleh Herzberg.

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abrahan Maslow sebagai titik acuan. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap sejumlah subjek insinyur dan

akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan berbagai kejadian yang dialami mereka selama bekerja baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dialisis dengan analisi isi (content analysis) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebakan kepuasan atau ketidakpuasan.

Menurut taori Herzberg ini ada dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas dan tidak puas, yaitu faktor pemeliharaan *(maintenance factors)* dan faktor pemotivasioan *(motivational factors)* Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers, hygenie factors, job contxt, extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan *subordinate*, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisffier, motivators, job content, intrinsic faktors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement), work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

Beberapa Pandang Tentang Teori Kepuasan Kerja

Pakar	Keterangan
Handoko;	Mengemukakan kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaan dan segala segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya
Robbins;	Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau senang pekerja dalam memandang dan menjalankan pekerjaannya.
Tiffin	Mengemukakan kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerja sama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
Yulk & Wexley;	Kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan.
Blum;	Faktor Kepuasan kerja; faktor individual. faktor sosial, Faktor utama dalam pekerjaan,
Gilmer	Faktor kepuasan kerja adalah : Kesempatan untuk maju. Keamanan kerja. Gaji.. Perusahaan dan manajemen. Pengawasan. Faktor instrinsik dari pekerjaan. Kondisi kerja. Aspek sosial dalam pekerjaan, Komunikasi./fasilitas
Brown & Ghishelli	Faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yaitu : Kedudukan; Pangkat ;

Pakar	Keterangan
	Jaminanfinancial; dan social ; Mutu pengawan
Yuan & Ting dan Yaqob	kepuasn kerja dan kinerja adalah ; 1).Karakteristik individu (Bekerja sendiri, promosi, pimpinan). 2).Karakteristik pekerjaan (Kondisi kerja). 3).Karakteristik organisasi (Promosi atau penghargaan).

E. Survei Kepuasan Kerja

Survei kepuasan kerja adalah merupakan suatu prosedur dimana para karyawan mengemukakan perasaan mengenai jabatan atau pekerjaan melalui laporan kerja. Survei kepuasan kerja juga bertujuan untuk mengetahui moral karyawan, pendapat, sikap, iklim, dan kualitas kehidupan kerja karyawan.

Survei kepuasan kerja juga bermanfaat dan menguntungkan apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Manajer dan pimpinan melibatkan diri pada survei
2. Survei dirancang berdasarkan kebutuhan karyawan dan manajemen secara objektif.
3. Survei di administrasikan secara wajar.
4. Ada tindak lanjut atau follow up dari pimpinan, dan adanya aksi untuk mengkomunikasikan

kegunaan hasil dari pimpinan. Keuntungan dari survei kepuasan kerja, antara lain kepuasan kerja secara umum, komunikasi, meningkatkan sikap kerja, dan untuk keperluan pelatihan (training)

a. Kepuasan Kerja secara umum

Keuntungan survei kepuasan kerja dapat memberikan gambaran kepada pimpinan mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan di perusahaan. Bagitu pula untuk mengetahui ketidakpuasan karyawan pada bagian dan jabatan tertentu. Survei juga sangat bermanfaat dalam mendoagnosis masalah-masalah karyawan yang berhubungan dengan peralatan kerja.

b. Komunikasi

Survei kepuasan kerja sangat bermanfaat dalam mengkomunikasikan keinginan karyawan dengan pikiran pimpinan. Karyawan yang kurang berani berkomentar terhadap pekerjaannya dengan melalui survei dapat membantu mengkomunikasikan kepada pimpinan.

c. Meningkatkan Sikap Kerja

Survei kepuasan kerja dapat bermanfaat dalam meningkatkan sikap kerja karyawan. Hal ini karena karyawan merasa pelaksanaan kerja dan fungsi jabatannya mendapat perhatian dari pihak pimpinan.

d. Keperluan Pelatihan (training)

Survei kepuasan kerja sangat berguna dalam menentukan kebutuhan pelatihan tertentu. Para karyawan biasanya diberi kesempatan melaporkan apa yang mereka rasakan dari perlakuan pimpinan pada bagian jabatan tertentu. dengan demikian kebutuhan pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan bagi bidang pekerjaan karyawan peserta pelatihan.

Selanjutnya untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa model antara lain : Model skala indeks deskriptif jabatan, Skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota.

BAB 6

KOMPENSASI DAN KINERJA

A. Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi adalah merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasah yang telah di berikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis (1996 : 379) mendefinisikan kompensasi merupakan sesuatu yang diterima pegawai sebagai tukaran atas kontribusi jasa mereka kepada organisasi. Salanjutnya Satrohardiwiryo (2005) mengemukakan bahwa kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para tenaga kerja, karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikirannya demi kemajuan dan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kedua pengertian kompensasi diatas memberi pemahaman kepada kita, bahwa jika kompensasi dikelolah dengan baik, maka kompensasi membantu organisasi mencapai tujuannya an memperoleh,

memelihara, dan menjaga pegawai dengan baik. Sebaliknya, tanpa pemberian kompensasi yang memadai, maka pegawai akan berpikir untuk meninggalkan perusahaan/organisasi, sehingga organisasi akan mengalami kesulitan dalam merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan.

Organisasi yang tidak mampu memberi kompensasi yang memadai bahkan cenderung tidak memberi kepuasan kepada karyawannya, akan rawan terhadap kegoncangan dan ketidaksimbangan yang berpengaruh terhadap motivasi kerja dan semangat kerja rendah, serta komitmen dan loyalitas karyawan semakin rapuh yang berakibat pada rendahnya kinerja dan produktivitas. Selain itu, tidak menutup kemungkinan perusahaan akan dibayang-bayangi oleh aksi protes atau demo yang akan dilakukan karyawan, sehingga perusahaan akan rawan terhadap stabilitas keamanan, produksi, dan pelayanan. Selain itu akan berdampak pada tingginya absensi karyawan , stres kerja, dan kepercayaan masyarakat terhadap organisasi semakin menurun.

Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan

berdasarkan senioritas atau jumlah jamkerja (Werther dan Davis, 1996:408).

Dilihat dari cara pemberiannya, kompensasi dapat merupakan kompensasi lansung dan kompensasi tidak lansung. Kompensasi lansung merupakan kompensasi manjemen seperti upah dan gaji atau *pay for performance*, seperti *insentif dan gain sharing.* Sementara itu kompensasi tidak lansung dapat berupa tunjangan atu jaminan keamanan dan kesehatan. Pembeian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji.

Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah di pergunakan. Sedangkan gaji, adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggung jawab pekerjaan.

Disamping upah, gaji, dan insentif, kepada pekerja dapat diberikan ransangan lain berupa penghargaan atau reward. Perbedaan insentif dan reward adalah : insentif bersipat memberi motifasi agar pekerja lebih meningkatkan prestasinya, sedangkan reward pekerja lebih bersifat pasif, atas prestasi kerjanya, atasan memberikan penghargaan tambahan lain kepada pekerja.

Bentuk-bentk kompensasi selain gaji dan upah adalah berupa tunjangan, yang pada umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan dengan pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja menjadi lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

B. Tujuan Manajemen Kompensasi

Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Internal equiti atau keadilan internal memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi yang lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi. Sementara itu, eksternal equiti menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan sama dipasar tenaga kerja.

Tujuan dan Fungsi manajemen kompensasi menurut (Werhter dan Davis, 2001:381):

1. Memperoleh personel berkualitas
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Memastikan keadilan
4. Menghargai perilaku yang di inginkan

5. Mengawas biaya
6. Mematuhi peraturan
7. Memfasilitasi saling pengertian
8. Efisiensi administratif selanjutnya

Sedangkan Syamsuddin (2008) mengemukakan bahwa fungsi dan tujuan pemberian kompensasi antara lain adalah :

1. Pengalokasian SDM secara Efisien. Fungsi ini menunjukkan bahwa pemberian kompensasi bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka bekerja dengan lebih baik.
2. Penggunaan SDM secara Efektif dan Efisien. Dengan pemberian kompensasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien seefektif mungkin.
3. Mendorng Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi. Sistem pemberian kompensasi yang baik akan membantu stabilitas dan mendorong pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi lainnya sebagaimana dikemukakan Priansa (2014) antara lain adalah sebagai berikut :

1. Adanya Ikatan Kerja Sama
2. Meningkatkan Kepuasan Kerja

3. Pengadaan Pegawai
4. Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai
5. Menjamin Keadilan
6. Meningkatkan Disiplin Kerja
7. Pengaruh Serikat Pekerja
8. Pengaruh Pemerintah

Ivanchevic (2010:295) memberikan tujuh kriteria untuk efektivitas kompensasi yaitu :

1. *Adequate.*
2. *Equtable*
3. *Balanced*
4. *Cost/Effective*
5. *Secure*
6. *Incentive-Providing*
7. *Acceptable*

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Pemberian kompensasi oleh organisasi, dipengaruhi oleh berbagai macam faktor. Faktor-faktor tersebut merupakan tantangan bagi suatu organisasi untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi.

Kompensasi dipengaruhi oleh faktor eksternal dan maupun faktor internal organisasi.

Faktor eksternal meliputi :

1. *The Labor market (pasar tenaga kerja)*
2. *The economy (Kondisi ekonomi)*
3. *The Gofernment (Pemerintah)*
4. *Unions (Perserikatan)*

Sedangkan Faktor Internal meliputi :

1. *The Labor Budge (Anggaran tenaga kerja)*
2. *Who Makes Compensation Decision (Pembuat Keputusan kompensasi)*

Pandangan di atas sejalan dengan pandangan Hasibuan (2008) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan

   Jika pencari kerja (penawaran) lebih besar daripada pekerjaan (permintaan), maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi menjadi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Organisasi

Jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan organisasi untuk membayar kurang atau lebih kecil, maka tingakt kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh

Apabila serikat buruhnya kuat dan sangat berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Pegawai

Jika produktivitas kerja pegawai baik dan meningkat secara signifikan maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya jika produktivitas kerja pegawai semakin berkurang dan buruk , maka kompensasinya semakin sedikit.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dan Undang-Undang dan Kepresnya menetapkan besar Upah Minimun Regional (UMR). Peraturan ini sangat penting agar supaya para pengusaha tidak sewenang-

wenang menetapkan besarnya kompensasi bagi pegawai.

6. Biaya Hidup

Apabila disuatu daerah biaya hidup sangat tinggi, maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika biaya hidup disuatu daerah rendah, maka tingkat kompensasi juga relatif rendah/kecil. Misalnya, biaya hidup di Jakarta jauh lebih besar dibanding Bandung, maka tingakt kompensasi di Jakarta relatif lebih besar daripada Bandung.

7. Posisi Jabatan Pegawai

Pegawai yang Menduduki jabatan yang lebih tinggi akan menerima kompensasi lebih besar. Sebaliknya Pegawai yang menduduki jabatan lebih rendah akan menerima kompensasi relatih kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggungjawab yang lebih besar harus mendapatkan kompensasi yang lebih besar.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih senior, maka kompensasi akan lebih besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya pegawai yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja

yang kurang maka tingkat kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full employment*. Sebaliknya jika kondisi perekonomian Kurang maju (defresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat pengangguran *(unemployment)*.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan sulit dan mempunyai tingkat resiko tinggi (finansial, keselamatan kerja), maka kompensasi semakin besar karena membutuhkan kecakapan dan ketelitian yang tinggi untuk mengerjakannya.Akan tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan resiko rendah (finansial, keselamatan kerja), maka tingkat kompensasinya sedikit rendah. Misalnya, pengobaran minyak di lepas pantai kompensasinya lebih besar daripada kuli panggul.

D. Metode Pembayaran

Pekerja dapat dibayar atas dasar waktu berapalama mereka bekera, hasil yang dapat mereka produksi, keterampilan, pengetahuan dan kompetensi atau kombinasi diantaranya. Ivanchevic (2010:328) mengelompokkan bagaimana cara pembayaran kepada pekerja sebagai berikut :

1. *Flat rates*. Dalam perusahaan atau organisasi dimana upah ditetapkan oleh kesepakatan kolektif dibayar upah berdasar flat rate tunggal tampa memandang senioritas atau knerja. Namun demikian, menggunakan flat rate tidak berarti bahwa senioritas dan pengalaman tidak berbeda.

2. *Payment For time worked*. Mayoritas pekerja dibayar atas waktu bekerja dalam bentuk upah atau gaji.

3. *Pariable Pay* adalah setiap rencana kompensasi yang menekankan pada fokus bersama pada keberhasilan organisasi.

4. *Ownershipe*. Kepemilikan pekerja atas saham dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pekerja.

5. *People- based Pay*. Deasain kompensasi telah berubah untuk menghadapi tantangan lingkungan abad ke 21

6. Executive Pay. Exsecutive *pay* didasarkan pada Pay For perforrmance, dibayar berdasarkan kinerjanya.

E. Klasifikasi Kompensasi

Diantara para penulis menunjukkan bervariasinya pendapat dalam mengklasifikasi kompensasi. Ivancevich (2010:295) tidak secara tegas menyatakan adanya kompensasi finansial nan konfensasi no finansial. Ivancevich hanya membedakan konfensasi finansial menjadi direct financial compensation, kompensasi pinasial dengan indirect financial compensation. Kompensasi finansial tidak langsung.

McShane dan Von Glinow (2010: 167) menekankan pentingya uang sebagai kompensasi atas kontribusi pekerja pada sasaran organisasi. Atas dasar pemahaman tersebut mereka menyebutkan kompensasi sebagai financial reward yang mmpunyai beberapa bentuk :

1. *Membership and seniority-based rewards*. Membrship and seniority-based rewards merupakan bagian terbesar dari kebanyakan paychecks atau upah-gaji. Membership and seniority-based reward potensial untuk menarik pelamar kerja dan mengurangi

pergantian. Tetapi tidak secara langsung memotivasi kinerja.

2. *Job status-based reward*. Hampir semua organisasi menghargai pekerja berdsar status atau pentingnya pekerjaan yang mereka duduki. Kebanyakan metode evaluasi memberikan nilai lebih pada pekerjaan yang mereka duduki. Kebanyakan metode evaluasi kinerja memberikan nilai lebih tinggi pada pekerjaan yang memerlukan lebih banyak keterampilan

3. *Competency-based rewards*. Banyak perusahaan telah menggeser prioritas dari status pekerjaan ke keteerampilan, pengetahuan dan kompetensi lain yang mengarah pada kinerja lebih baik.

4. *Performance-based rewards*. Performance-based reward telah ada sejak zaman babilona 4.000 tahun yang lalu, tetapi popularitasnya baru mningkat dalam dua dekade terakhir.

F. Upah dan Gaji

Pada dasarnya, upah dan gaji adalah merupakan bagian dari kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan

maupun disetujui bersama berdasarkan personal contract.

Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan, sementara itu, gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi. Upah dan gaji dapat dibayarkan atas pekerjaan dalam periode waktu tertentu, biasanya sebagai pembayaran bulanan. Namun, untuk upah dapat lebih bervariasi tergantung dari jnis dan sifat pekerjaannya.

Beberapa ahli menyatakan bahwa gaj dan upah itu sama. Namun, sebahagian diantaranya menganggap bahwa gaji dan upah tidaklah sama. Namun, untuk memahami kedua perbedaan tersebut kita simaka beberapa pandangan para pakar tentang pengertian gaji dan upah.

Soemarso (2009) menyatakan bahwa gaji adalah imbalan kepada pegawai/karyawan yang diberikan atas tugas-tugas administrasi dan pimpinan yang jumlahnya biasanya tetap secara bulanan (berkala). Sedangkan Mulyadi (2004) menyatakan bahwa gaji adalah merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh pegawai yang mempunyai jenjang jabatan manajer. Demikian pula pendapat Mardi (2011) bahwa gaji adalah sebuah bentuk

pembayaran atau sebuah hak yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai. Dengan demikian ketiga pendapat di atas disimpulkan bahwa gaji merupakan suatu bentuk kompensasi yang dibayarkan secara langsung oleh organisasi kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa atas kinerja yang telah diberikan terhadap organisasi. Kompensasi dalam bentuk gaji baisanya diberikan secara bulanan.

Sedangkan upah menurut Soemarso (2009 adalah imbalan yang diberikan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengandalkan kekuatan fisik dan jumlah biasanya ditetapkan secara harian, mingguan, atau borongan. Sedangkan Mulyadi (2004) mengemukakan bahwa upah pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan pelaksana (buruh). Sedangkan Diana dan Setiawati (2011) mengemukakan bahwa upah diberikan atas dasar kinerja harian, biasanya praktik ini dilakukan pada pabrik. Upah adakalanya didasarkan pada unit produk yang dihasilkan. Dari pengertian upah sebagaimana pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa upah merupakan pemberian kompensasi yang dibayarkan secara langsung oleh organisasi baik didasarkan hasil kerja, jam kerja, atau jumlah satuan (unit) yang dihasilkan.

Sistem pembayaran upah dan gaji yang bersifat spesifik *adalah team based dan skill-based pay.*

1. *Team-based pay*

   Team based pay atau pembayaran berbasis tim menghubungkan pembayaran dengan perilaku kelompok kerja. *Tim based pay* merupakan kompensasi yang memberikan penghargaan individual atas kerja sama kelompok atau memberi penghargaan tim atas hasil kolektif.

   Masalah terbesar untuk efektifnya *team based pay* adalah pada masalah budaya, terutama budaya yang sangat individualistik. *Team based pay* mengarah pada kesimpulan bawa kenyataan empiris berdasarkan lapangan sangat terbatas dan tidak dapat disimpulkan.

   Sistem Team based pay sudah dianggap primitif saat ini, Namun apabila akan dilakukan, direkomendasikan untuk menjalankan langkah-langkah antara lain :

   a. Mempersiapkan pekerja untuk menerima pembayaran insentif dengan sistem berbasis tim dengan sebanyak mungkin pelatihan keterampilan tentang hubungan antarpribadi.

   b. Membentuk tim dan membuat tim berjalan lancar sebelum memperkenalkan

insentif pembayaran berdasar tim untuk mencegah pekerjaan berlebihan dan frustasi.

c. Menciptakan rencana pembayaran yang memadukan antara prestasi individu dengan insentif tim

d. Memulai dengan menghargai perilaku kerja sama tim yang bersifat saling mendukung, kerja sama, dan pemecahan masalah kelompok dan kemudian taap membayar insentif untuk hasil tim

e. Perlu memastkan bahwa anggota tim melihat dengan jelas hubungan antar pekerjaan mereka sendiri dengan hasil kerja tim ketika membayar hasil kerja tim

2. *Skill based pay*

Skill based pay merupakan upah yang dibayar pada tingkat yang diperhitungkan dan berdasar pada keterampilan dimana pekerja menguasai, menunjukkan, dan berkembang dalam mewujudkan pekerjaan mereka (Gibson, Ivancevich, dan Domnally, 2000: 188)

Terdapat beberapa kesulitan operasional dalam penetapan upah antara lain adalah :

a. Upah biasanya memerlukan standar kinerja

b. Bervariasinya standar pekerjaan akan membuat pekerjaan supervisor lebih kompleks.

c. Jika manajer menaikkan standar, pekerja merasakan ketidakadilan.

d. Menyebabkan terjadinya ketidakharmonisan antara pekerja berdasar insentif dan pekerja yang dibayar berdasar jam

e. Dapat mengakibtakan pembatasan hasil karenapekerja membatasi produksi pada tingkat standar.

G. Insentif

Organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung pada orang-orang yang ada dalam lingkungan organisasi tersebut. Salah satu cara yang ditempuh organisasi untuk mencapai dan mewujudkan tujuannya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Dan untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai, pemberian insetif merupakan salah satu cara terbaik yang harus dilakukan organisasi dalam upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Para pegawai akan

bekerja lebih giat dengan semangat kerja yang tinggi sesuai harapan organisasi, jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya, baik yang bersifat meteri maupun non materi.

Insentif merupakan elemen penting yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai. Pemberian insentif merupakan salah satu bentuk pemberian motivasi penting yang dapat merangsang pegawai untuk bekerja lebih optimal. Disamping itu pemberian insentif diharapkan agar pegawai mampu berpartisipasi lebih tinggi dalam mencapai tujuan organisasi.

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang sedemikian rupa dengan maksud untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja. Program insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk seluruh perusahaan, dan insentif program tunjangan.

Beberapa program insentif yang dilakukan perusahaan dalam rangka mendorong kinerja pegawai untuk bekerja secara optimal. Program

tersebut dapat dilihat dari berbagaisudut pandang, antara lain :

1. Insentif dilihat dari Bentuknya

Werher dan Davis (1996: 413) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut :

a. Pieceork

b. Production bonuses

c. Commissions

d. Maturity curves

e. Merit raises

f. Pay-for-knowldge/pay-for skills

g. Non-monetary incentives

h. Xecutive incentives

i. International incentives

2. Insentif dilihat dari Ukurannya

Ukuran yang dapat dipergunakan untuk memberikan insentif dapat beragam.

a. Ukuran insentif terhadap jumlah keluaran dilakukan dengan menggunakan pembyaran berdasar *piece rate* atau komisi penjualan.

b. Ukuran terhadap kualitas keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasar *piece rate* hanya untuk mencapai standar, atau komisi hanya diberikan untuk penjualan tanpa piutang ragu-ragu

c. Ukuran insentif atas keberhasilan mencapai tujuan diberikan dalam bentuk bonus untuk penjualan yang mencapai jumlah tertentu dlam waktu tertentu yang ditentukan sebelumnya.

d. Ukuran insentif atas jumlah keuntungan diberikan dalam bentuk *profit sharing*

e. Ukuran insentif atas efisiensi biaya diberikan dalam bentuk *gain sharing*

f. Ukuran insentif atas keterampilan pekerja diberikan dalam bentuk *skill-based pay*.

3. Insentif dilihat dari Cakupannya

Menurut cakupannya, insentif dapat diberikan pada individu atau diperlakukan pada seluruh organisasi.

a. *Individual incentives* merupakan insentif yang diberikan secara perorangan atas prestasi kerjanya dan dapat berupa sistem insentif berikut ini :

1) *Bonus* adalah insentif kinerja individual dalam bentuk pembayaran khusus di atas gaji pekerja

2) *Merit salary system* merupakan program insentif berkaitan dengan kompensasi terhadap kinerja dalam bidang pekerjaan yang bukan penjualan.

3) *Pay for performance atau variable pay* merupakan insentif individual yang memberikan penghargaan kepada manajer, terutama atas hasil yang produktif.

b. *Companywide incentives* merupakan insentif yang dapat berlaku untuk semua pkerja dalam organisasi dan dapat berupa sistem berikut ini :

1) Profit-sharing plan

2) Gain-sharing plan

3) Pay for knowledge plan

4. *Pay for performance*

Pay for performance merupakan insentif dalam bentuk uang dikaitkan dengan hasil atau prestasi seseorang (Kreitner dan Kinicki, 2001:

288). Terminologi lain yang dinyatakan sebagai *incentive pay*, dan ada pula yang menyebut *variable pay*.

Beberapa penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa *pay performance* sering mencapai tujuan memperbaiki prestasi kerja. Sementara itu, penelitian lain menunjukkan terdapat korelasi positif terhadap kuantitas kinerja, namun tidak mempunyai dampak pada kualitas kinerja. Bentuk pay for performance antara lain disebut profit sharing dan gain sharing.

5. *Profit Sharing*

Profit sharing merupakan bagian dari keuntungan ekoomi yang dihasilkan bisnis secara keseluruhan yang diberikan kepada pekerja. Kuntungan yang dibagikan secara internal ini mungkin membagi secara adl menurut norma keadilan atau kesamaan.

Terdapat tiga macam tipe profitsharing yang dikenal untuk dapat dipergunakan. Setiap oganisasi dapat menyesuaikan berbagai tipe yang lebih sesuai dengan kebutuhannya, dengan pilihan sebagai berikut :

a. *Deferred plan*

b. *Distribution plan*

c. *Combination plan*

6. Gain Sharing

Gain sharing adalah bonus yang ikaitkan dengan kenaikan produktivitas yang dapat diukur. Gain sharing menyangkut pengukuran produktivitas dikombinisikan dengan kalkulasi bonus yang dirancang untuk menawarkan pekerja pembagian bersama setiap kenaikan total produktivitas organisai.

Gain sharing merupakan pendekatan nontradisional yang mendapatkan popularitas dalam meningkatkan produktivitas membantu pekerja mnghubungkan pembayaran *(pay)* dengan kinerja *(performance).*

Pendekatan yang dapat dipergunakan dalam memberikan *gain sharing* adalah sebagai berikut :

a. *Employee ownership* : pekerja diberi kesempatan menjadi pemilik dengan cara membeli saham perusahaan

b. *Production-sharing plans*

kelompok diberi bonus karena mampu melebihi tingkat output yang ditentukan sebelumnya

c. *Profit-sharing plans*

perusahaan membagi keuntungan dengan pekerja

d. *Chast rduction plans*

Perusahan membentuk komite pekerja untuk memfasilitasi komunikasi tentang gagasan baru dan melibatkan pekerja dalam operasi sehari-hari. sementara itu, terdapat pula tiga macam *type gain sharing plan,* yaitu :

1) *improshare plan* didasarkan pada kemampuan pekerja menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari yang diharapkan.

2) *rucker plan* didasarkan pada hubungan antara nilai tambah atas barang yang dihasilkan dengan biaya tenaga kerja total.

3) *scanlon plan* merupakan bonus yang diciptakan apabila hasil aktual memerlukan biaya tenaga kerja lebih rendah daripada yang diharapkan

Pelaksanaan *gain share* sangat tergantung pada sejumlah paktor kunci, seperti ukuran unik cukup kecil, cukup pengalaman menciptakan standar, adanya bidang biaya yang dapat di awasi,

dan bisnis yang relatif stabil. sementara itu, manajemen harus dapat menesima partisipasi pekerja, organisasi bersedia membagi keuntungan dengan pekerja dan organisasi pekerja bersifat kooperatif.

H. Penghargaan

Atas pelaksanaan pekerja yang diberikan manager dan hasil yang diperoleh, pekerja mendapat upah atau gaji. sementara itu, untuk meningkatkan kinerja, manager menyediakan insentif bagi pekerja yang dapat memberikan prestasi kerja melebihi standar kinerja yang diharapkan.

Diluar upah, gaji dan insentif, seringkali pemimpin memberikan tambahan penerimaan tambahan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja pekerjanya. dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaaan atau *reward*. Kreitner dan Kinicki membagi *reward menjadi extrinsic reward dan intrinsic reward*.

1. Penghargaan

Sistem penghargaan atau reward yang di rencanakan dan dikelolah dengan baik dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut (Hope dan Player, 2012:351):

a. *To attract, keep and motipate people*: menarik, mempertahankan dan memotivasi orang. rewards memang memberikan pesan yang bersifat motivasional, namun rewards juga harus kompetitip untuk memastikan bahwa dapat menatik orang paling berbakat.

b. *To Provider a fairer rewards system*: memberikan sistem penghargaan yang lebih adil. keluhan utama terhadap sistem rewards adalah karena tidak adil. sehingga memastikan bahwa keadilan adalah sebagai tujuan utama sistem rewards adalah penting untuk mendapatkan sukses.

c. *To encourage more sharing:* mendorong lebih berbagi. tim yang memfokuskan pada kepentigan mereka sendiri adalah satu hambatan yang paling besar pada knowledge sharing. rekognisi dan sistem rewards berbasis tim membatu menghilangkan hambatan ini, memungkinkan kolaborasi sangat lebih besar diantar organisasi

d. *To Build pride and passion*: membagun kebanggaan dan gairah. rekognisi dan rewards mempunyai pengaruh besar pada Keputusan mereka di pekerjaan.

2. Proses

Tujuan utama program penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar datang untuk bekerja dan memotovasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Gipson, Ivancevich,dan Donnelly,2000:179).

Model di bawah ini mengintegrasikan motivasi, kinerja, kepuasan, dan enghargaan. disarankan agar motivasi menggunakan usaha yang cukup untuk menyebabkan kinerja yang baik. kinerja merupakan hasil dari kombinasi usaha dari individu dan kemampuan, dan pengalaman orang. proses penghargaan tersebut dapat digambarkan seperti pada diagram 6.1 berikut

Penghargaan diharapkan dapat meningkatkan dan mendorong motivasi para pekerja karena merasa bahwa pekerjaannya dihargai sehingga meningkatkan kinerja pekerja. Penelitian tentang apa yang membuat individu mencapai tingkat kepuasan kerja menunjukkan hal-hal berikut :

a. Kepuasan atas penghargaan merupakan fungsi atas seberapa banyak diterima dan

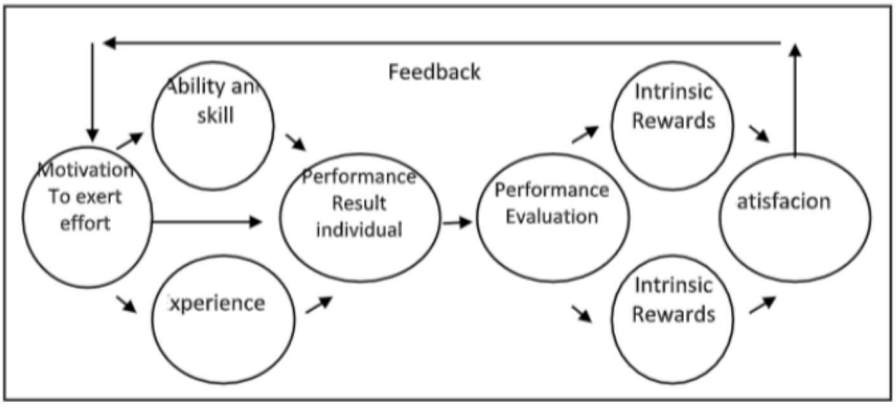
seberapa besar individu merasa harus menerima.

b. Perasaan kepuasan individu dipengaruhi oleh perbandingan dengan apa yang terjadi pada orang lain.

c. Kepuasan oleh seberapa puas pekerja terhadap penghargaan intrinsik dan ekstrinsik.

d. Orang berbeda tentang penghargaan yang mereka inginkan dan dalam kepentingan relatif penghargaan yang berbeda bagi mereka

e. Beberapa penghargaan ekstrinsik memuaskan karena mengarah kepada penghargaan lainnya.



Gambar 6.1 Proses penghargaan

Sumber : Gibson, Ivcancevich ,Donally, Organization, 2000:181

Hubungan antara penghargaan dan kepuasan tidak mudah dipahami secara sempurna dan sifatnya tidak statis. Akan tetapi ada pertimbangan penting yang dapat diperguanakan manajer untuk mengembangkan dan memberikan penghargaan.

Pertama, Penghargaan harus cukup untuk memnuhi kebutuhan dasar manusia.

Kedua, individu cenderung membandingkan penghargaan mereka dengan lainnya.

Ketiga manajer yang membagikan penghargaan harus mengenal perbedaan individu. Variasi proses penghargaan menjadi kurang efektip seperti diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan.

3. Model Sistem Penghargaan

Model sistem penghargaan di kemukakkan oleh Kreitner dan Knicki (2001: 284) yang mengemukakan bahwa tujuan penghargaan atau *reward* ditentukan oleh tiga macam faktor, yaitu: *norma penghargaan organisasional, tipe penghargaan,* dan *kriteria distribusi.*

Hasil atau manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pemberian penghargaaan adalah untuk menarik, memotivasi, mengembangkan,

memuaskan dan mempertahankan pekerja agar tidak meninggalkan organisasi. Sementara itu, sebagai norma penghargaan adalah memaksimumkan keuntungan, memberikan keadilan, kesamaan perlakuan dan pemenuhan kebutuhan. Tipe penghargaan terdiri dari unsur ekstrinsik (finansial, materiil, sosial) dan unsur intrinsik (psikis). Sementara itu, kriteria distribusi berupa hasil, perilaku, dan faktor lain.

4. Norma Penghargaan Organisasi

Hubungan antara pekerja dan majikan dapat dikatakan sebagai hubungan pertukaran. Pekerja menukarkan waktu dan bakatnya untuk mendapatkan penghargaan. Secara ideal terdapat empat norma dan sifat pertukaran. Setiap sifat mengarah pada sistem distribusi penghargaan yang berbeda, yaitu sebagai berikut:

a. *Profit maximization* (memaksimumkan keuntungan)

   Perusahaan yang mencari keuntungan maksimum membayar upah rendah untuk usaha maksimum. Sebaliknya, pekerja yang mencari pekerja keuntungan

maksimum akan mencari penghargaan maksimum.

b. Equity (keadilan)

Memberikan penghargaan dilakukan dengan mempertimbangkan aspek keadilan.

c. Equality (kesamaan)

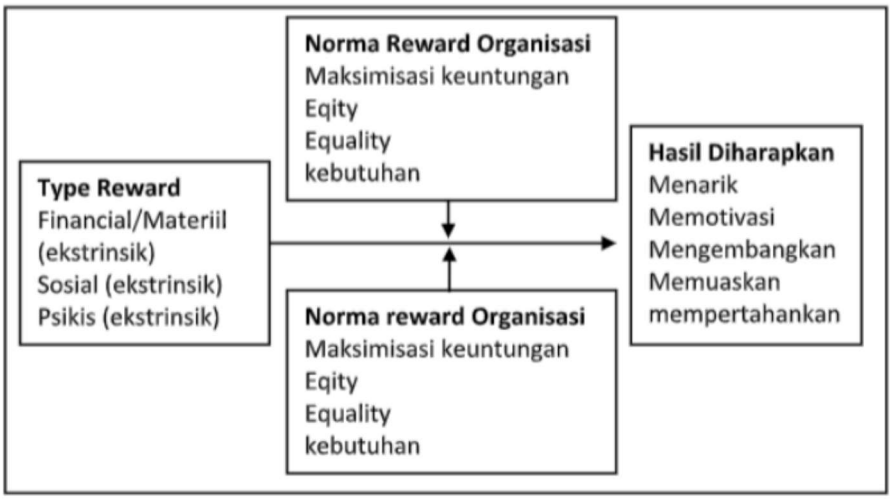
Setiap orang harus mendapatkan penghargaan yang sama tanpa memandang perbandingan kontribusi.

d. Need (kebutuhan)

Penghargaan didistribusikan menurut kebutuhan pekerja, tanpa memandang kontribusinya.

Hubungan diantara faktor-faktor tersebut di atas dapat ditunjukkan pada gambar 6.2 seperti tersebut di bawah ini.

Model sistem penghargaan



Gambar 6.2 Hubungan Reward dengan Penghargaan

Sumber : Robert, Keitner dan Anggelo Knicki Organizational, 2001:284

5. Kriteria Distribusi

Sedangkan kriteria dalam memberikan penghargaan dapat dilaksanakan pada kinerja atau bukan kinerja. Kriteria kinerja dapat diukur melalui hasil dalam bentuk manfaat nyata seperti kinerja individu, kelompok atau organisasi, kuantitas dan kualitas kinerja. Atau kinerja dapat pula diukur melalui tindakan dan perilaku dalam bentuk *teamwork,* kerja sama, pegambilan resiko, dan kreativitas.

Sementara itu, kriteria penghargaan yang menggunakan pertimbangan *bukan kinerja* memberikan penghargaan berdasar pada kebiasaan atau berdasar perjanjian, di mana

tipe pekerjaan, sifat pekerjaan, keadilan, kedudukan, dan tingkat hierarki.

6. Tipe Penghargaan

Tipologi penghargaan dapat dibedakan antara penghargaan ekstrinsik dan penghargaan instrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan finansial, materil atau penghargaan sosial karena berasal dari lingkugan. Sementara itu, penghargaan psikis merupakan penghargaan intrinsik karena bersifat *self-granted.* Arti pentingnya penghargaan ekstrinsik dan intrinsik semata-mata menyangkut masalah budaya dan selera pribadi.

a. Penghargaan Ekstrinsik

Penghargaan ekstrinsik adalah penghargaan eksternal terhadap pekerjaan, seperti pembayaran, promosi, atau jaminan sosial (Gibson, Ivancevich, dan Donelly, 2000: 182). Kreitner dan Kinicki (2001:284) menyatakan sebagai penghargaan finansial, materiil atau sosial dari lingkungan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan yang

bersifat eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerja.

1) Penghargaan Finansial

2) Penghargaan Interpersonal

3) Promosi

b. Penghargaan Intrinsik

Penghargaan intrinsik adalah merupakan bagian dari pekerjaan itu sendiri, seperti tanggung jawab, tantangan dan karakteristik umpan balik dari pekerjaan (Gibson, Ivanchevich, Donnelly, 2000: 182).

1) Penyelesaian Pekerjaan

2) Prestasi

3) Otonomi

4) Pengembangan Pribadi

7. Penghargaan, Pergantian, dan Kemangkiran

Sistem penghargaan berdasarkan penilaian kecakapan pekerja dapat mendorong kebanyakan *better performer* untuk tetap tinggal dalam organisasi. Berdasarkan penilaian kecakapan pekerja dapat mendorong kebanyakan *better performer* untuk tetap tinggal dalam organisasi. Sistem penghargaan

juga perlu perbedaan yang mendiskriminasikan antara pekerja yang mempunyai kinerja tinggi dan rendah.

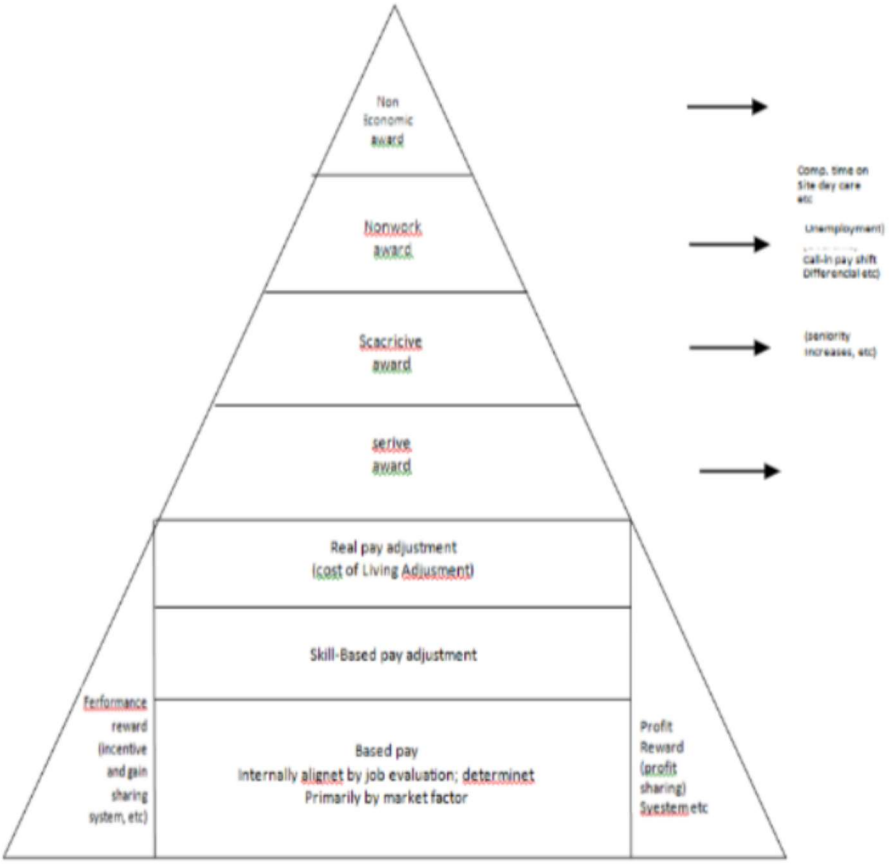
8. Penghargaan dan Prestasi Kerja

Penghargaan ekstrinsik dan intrinsik dapat dipergunakan untuk memotivasi kinerja. Untuk itu, diperlukan adanya kondisi tertentu apabila penghargaan benar-benar dapat memotivasi. Motivasi harus dinilai oleh orang dan harus ada hubungannya dengan tingkat kinerja tertentu. Setiap *outcomes* mempunyai nilai bagi orang. Karena setiap orang mempunyai kebutuhan dan persepsi berbeda.

9. Penghargaan dan Komitmen Organisasi

Komitmen adalah perasaan indentifikasi, loyalitas, dan keterlibatan yang ditunjukkan oleh pekerja terhadap organisasi atau unit dari organisasi. Komitmen pada organisasi menyangkut tiga sikap yaitu: (1) Perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi; (2) Perasaan keterlibatan dalam tugas organisasi; dan (3) Perasaan loyalitas untuk organisasi.

10. Piramid Penghargaan



Gambar 6. 3 Piramid Penghargaan

Sumber; John W. Newstrom dan Keith Davis, organizational Behavior, 1997 : 190

11. Hasil yang Diharapkan dari Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan yang baik diharapkan menarik orang berbakat, dan memotivasi serta menguatkan mereka apabila mereka bergabung dalam organisasi. Sistem penghargaan yuang baik memperkuat pertumbuhan pribadi,

mengembangkan, dan menjaga orang berbakat jangan sampai keluar.

12. Kegagalan Penghargaan Memotivasi

Banyak investasi waktu dan uang yang diperlukan untuk menyelenggarakan sistem penghargaan organisasional, tetapi dampak motivasi yang diharapkan sering tidak tercapai. Terdapat beberapa alasan akan terjadinya masalah tersebut, yaitu sebagai berikut:

a. Terlalu banyak penekanan pada penghargaan finansial

b. Penghargaan kekurangan "pengaruh apresiasi"

c. Manfaat ekstensif menjadi sekadar penamaan

d. Perilaku kontra produktif dihargai

e. Penundaan terlalu lama antara kinerja dan penghargaan

f. Satu ukuran yang cocok dipergunakan untuk semua penghargaan

g. Penggunaan penghargaan sekali pakai dengan dampak motivasional berumur pendek dan

h. Pnggunaan berkelanjutan atas praktik demotivasi seperti pemberhentian

sementara dan kompnsasi berlebihan pada eksekutif.

13. Tindakan yang Perlu Dilakukan

Sehubungan dengan masalah penghargaan tersebut Hope dan Player (2012: 353) memberikan rekomendasi untuk dilakukan tindakan sebagai berikut :

a. Membujuk tim eksekutif dan komunitas sumber daya manusia untuk mengubah dasar rekognisi dan penghargaan pada semua tingkatan untuk mndukung perbaikan relatif.

b. Memilih apakah ingin mengimplementasikan *skema profit-sharing kelompok atau team-based rewards* atau kombinasi keduanya pada maing-masing tingkat.

c. Mmbuat penghargaan adil, konsisten dan inklusif.

d. Mendorong orang mengeluarkan bonus mereka pada hadiah atau donasi amal.

e. Melibatkan setiap orang.

I. Tunjangan

Disamping upah dan gaji serta insentif, kepada karyawan dapat diberikan *benefits* atau tunjangan. Benefits program adalah kompensasi lain di luar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa *retirement plan atau cafetaria benefits plan. Retirement plans* merupakan rencana pensiun pekerja

Masing-masing pekerja diperbolehkan mengembangkan dan mengalokasikan paket jaminan sosial yang secara pribadi menarik. Pekerja diberi informasi tentang total jaminan sosial yang diperbolehkan dan boleh memba gikan tunjangan menurut preferensinya.

Bentuk tunjangan lain dapat berupa waktu istirahat bekerja. Waktu istirahat dari pekerjaan adalah menarik bagi kebanyakan orang. Kebanyakan perusahaan mempunyai sistem istirahat dibangun dalam program liburan. Pekerja menerima jumlah liburan yang berbeda, berdasarkan lamanya bekerja dalam organisasi.

BAB 7

KEPEMIMPINAN DAN KINERJA

A. Pendahuluan

Berbagai bukti menunjukkan bahwa pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi satu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan dalam membantu kelompok, organisasi, dan masyarakat untuk mencapai tujuan. Bagaimanapun juga, kemampuan dan keterampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting. Bila organisasi dapat mengidentifikasikan kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Apabila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik kepemimpinan efektif, maka organisasi dapat mempelajari berbagai perilaku tentang kepemimpinan dalam pengembangan organisasi.

B. Pengertian Kepemimpinan

Seperti halnya dengan manajemen, kepemimpinan juga telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda beda oleh berbagai pakar yang berbeda pula.

Menurut Stoner dalam Handoko (1999), mengemukakan bahwa kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Definisi tersebut paling tidak mempunyai tiga implikasi :

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain, bawahan atau pengikut. Kesediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok membantu menentukan status atau kedudukan pemimpin danmembuat proses kepemimpinan dapat berjalan dengan baik. Tanpa adanya bawahan maka semua kualitas kepemimpinan tidak akan menjadi relevan.

2. Kepemimpinan menyngkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok. Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarhkan berbagai kegiatan dan aktivitas para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung, meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung.

3. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin juga dapat mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah apa yang harus dikerjakan atau dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar dapat bekerja untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sedangkan manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan. Beberapa definisi kepemimpinan telah dikemukakan para pakar di bidangnya sebagaimana di kutip Moeheriono (2012:381-382) adalah sebagai berikut :

1. Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya. (Koontz & O'donnel, 1984).
2. Kepemimpinan mengandung arti mempengaruhi orang lain untuk lebih

berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugas atau mengubah tungkah laku mereka. (Wexley & Yukl, 1998).

3. Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama (Terry,1960).

4. Kepemimpinan pada dasarnya adalah merupakan pola hubungan antara individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan (Fiedler, 1967).

5. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat (Keth Davis,1993).

6. Kepemimpinan Merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama (Locke et,al, 1991).

7. Kepemimpinan sebagai pengaruh antar pribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahakan melalui proses komunikasi, kearah tercapainya suatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan (Robert Tennanbaun, Irving R, Wischler, Fred Massarick, 1989).

8. Kepemimpinan adalah kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok (Tead; Terry; Hoyt, 1944).

9. Kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan (Humphill, 1957).

10. Kepemimpinan adalah merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan, dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalo diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat (Cooley, 1992).

11. Kepemimpinan adalah orang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mangatur, mengarhkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan, dan posisi (Faiechild, 1994).

Berdasarkan pengertian dan definisi sebagaimana dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan

sebagai suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi. Dengan kata lain, kepemimpinan adalah suatu proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi.

Pengertian kepemimpinan sebagaimana dikemukakan diatas memiliki beberapa implikasi sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan *(followers)*. Para karyawan atau bawahan harus memiliki kemauan untuk menerima arahan dari pimpinan, walaupun demikian tanpa adanya karyawan atau bawahan, maka kepemimpinan tidak akan ada.
2. Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri *(integrity)*, sikap bertanggung jawab yang tulus *(compassion)*, pengetahuan *(cognizance)*, keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan *(commitment)*, kepercayaan pada diri sendiri

dan orang lain *(confidence),* dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain *(communication),* dalam membangun organisasi.

3. Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya *(his or her power)* mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1960) Kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari :

   a. ***Reward power*** ; yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan pimimpinnya.

   b. ***Coercive power*** ; yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan pimimpinnya.

   c. ***Legitimate power*** ; yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.

d. ***Referent power*** ; yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya, atau kharismanya.

e. ***Exper power*** ; yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi perilaku bawahan dalam berbagai situasi.

C. Beberapa Pendekatan Studi Kepemimpinan

Berbagai hasil penelitian dan teori tentang kepemimpinan dapat diklasifikasikan sebagai pendekatan kesifatan, perilaku, dan situasional *(contingency)* dalam berbagai studi tentang kepemimpinan.

Pendekatan pertama memandang bahwa kepemimpinan sebagai suatu kombinasi sifat-sifat (traits) yang tampak. Sedangkan pendekatan kedua bermaksud mengidentifikasikan perilaku-perilaku *(behavior)* pribadi yang berhubungan dengan

kepemimpinan efektif. Kedua pendekatan ini mempunyai anggapan bahwa seorang individu yang memiliki sifat-sifat tertentu atau memperagakan perilaku-perilaku tertentu akan muncul sebagai pemimpin dalam situasi kelompok apapun di mana dia berada.

Berbagai pemikiran dan penelitian saat ini mendasarkan pada pendekatan ketiga, yakni pandangan *situasional* tentang kepemimpinan. Pandangan ini enganggap bahwa kondisi yang menentukan efektifitas kepemimpinan bervariasi dengan situasi terhadap tugas-tugas yang dilakukan, keterampilan dan pengahrapan bawahan, dan sebagainya. Pandangan ini telah menimbulkan pendekatan "Contingency" pada kepemimpinan, yang bermaksud untuk menetapkan faktor-faktor situasional yang menentukan seberapa besar efektifitas situasi gaya kepemimpinan tertentu.

D. Pendekatan Sifat-Sifat Kepemimpinan

Para penganut tentang teori kesifatan adalah kelompok pertama yang bermaksud menjelaskan tentang aspek kepemimpinan. Mereka percaya bahwa para pemimpin memiliki ciri-ciri atau sifat-sifat tertentu yang menyebabkan mereka dapat memimpin para pengikutnya. Daftar tentang sifat-sifat bisa menjadi sangat panjang, tetapi cenderung

mencakup energi, pandangan, pengetahuan dan kecerdasan, imajinasi, kepercayaan diri, integritas, kepandaian berkomunikasi, pengendalian dan keseimbangan mental maupun emosional, bentuk fisik, pergaulan sosial dan persahabatan, dorngan, antusiasme, berani dan sebagainya.

E. Keterbatasan Pendekatan Sifat

Ada banyak keterbatasan dalam pendekatan yang melihat sifat-sifat kepemimpinan dari berbagai tokoh-tokoh. Sebelumnya seperti; Abraham Lincoln, Alexander the Great, Napoleon, Mahatma Gandhi, Mao Tse-Tung, Adolf Hitler, Soekarno, Soeharto dan sebagainya, yang dalam berbagai hal mempunyai perbedaan satu sama lain. Namun, tidak nampak sifat-sifat kepemimpinan yang ditemukan secara umum pada semua tokoh-tokoh tersebut. Dalam kenyataannya, banyak dari mereka mempunyai sifat-sifat yang berbeda seperti Hitler dan Lincoln, Ada pula berbagai kasus dimana seorang pemimpin sukses dalam suatu situasi tetapi tidak dalam situasi lainnya. Akhirnya, walaupun semua sifat yang dikemukakan para peneliti dapat menjadi yang diinginkan ada dalam diri pemimpin, tetapi tidak satupun sifat yang secara absolut esensial.

F. Pendekatan Perlilaku Kepemimpinan

Pendekatan kesifatan dalam kenyataannya tidak dapat menjelaskan apa yang menyebabkan kepemimpinan efektif. Oleh sebab itu pendekatan perilaku tidak lagi mencoba mencari jawaban sifat-sifat pemimpin, tetapi mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan oleh para pemimpin yang efekti, dan bagaimana mereka mendelegasikan tugas, bagaimana mereka berkomunikasi, dan bagaimana memotivasi bawahan mereka, bagaimana mereka menjalankan tugas-tugas dan sebagainya. Berbeda dengan teori sifat, bagaimanapun juga perilaku-perilaku dapat dipelajari atau dikembangkan. Sehingga individu-individu dapat dilatih dengan perilaku-perilaku kepemimpinan yang tepat agar mempin lebih efektif.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa perilaku kepemiminan yang sesuai dalam suatu situasi tidak perlu harus cocok dalam situasi lainnya. Sebagai contoh, dalam perusahaan-perusahaan barang komsumsi dengan persaingan yang ketat dibutuhkan keterampilan untuk memotivasi individu secar kreatif, yang mungkin tidak diperlukan oleh perusahaan dengan tingkat spesialisai yang tinggi.

Pendekatan perilaku memusatkan perhatiannya pada dua aspek perilaku kepemimpinan, yaitu

fungsi-fungsi dan gaya kepemimpinan. Teori-teori dan hpenelitian yang paling terkenal adalah Teori X dan Teori Y dari Douglas McGregor, Studi Michigan oleh ahli psikologi sosial Rensis Likert, Kisi-Kisi manajerial dari Blake dan Mouton, dan Studi Ohio State.

G. Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan secara efektif, maka seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama, yakni : (1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (task related) atau pemecahan masalah, dan (2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (group maintenance) atau sosial. Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi, dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lainnya, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya.

H. Teori X dan Teori Y McGregor

Strategi kepemimpinan efektif yang menggunakan manajemen partisipatif sebagaimana di kemukakan

oleh McGregor dalam bukunya "*The Huan Side of Enterprise*". Dimana konsep-konsepnya mempunyai dampak cukup besar terhadap para manajer. Salah satu konsep yang terkenal adalah strategi kepemimpinan dipengaruhi anggapan-anggapan seorang pemimpin tentang sifat sifat dasar manusia.

Beberapa Anggapan Tentang Teori X adalah :

1. Rata-rata pembawaan manusia malas atau tidak menyukai kpekerjaan dan akan menghindarinya bila mungkin.
2. Karena karakteristik manusia tersebut, orang harus dipaksa, diawasi, atau diancam dengan hukuman agar mereka menjalankan tugas untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Rata-rata manusia lebih menyukai diarahkan, ingin menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi relatif kecil, dan menginginkan keamanan atau jaminan hidup diatas segalanya.

Sedangkan Anggapa Teori Y adalah :

1. Penggunaan usaha fisik dan mental dalam bekerja adalah kodrat manusia, seperti bermain atau istirahat.
2. Pengawasan dan ancaman hukum eksternal bukanlah satu-satunya cara untuk menga

rahkan usaha pencapaian tujuan organisasi. Orang akan melakukan pengendalian diri dan pengarahan diri untuk mencapai tujuan yang telah disepakati.

3. Keterikatan pada tujuan merupakan fungsi dari penghargaan yang berhubungan dengan prestasi mereka.

4. Rata-rata manusia, dalam kondisi yang layak, belajar tidak hanya untuk menerima tetapi juga mencari tanggung jawab.

5. Apa kapasitas besar untuk melakukan imajinasi, kecerdikan dan kreatifitas dalampenyelesaian masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.

6. Potensi intelektual rata-rata manusia hanya sebagian saja digunakan dalam kondisi kehidupan industri modern.

Seorang pemimpin yang menganut anggapa teori X akan cenderung menyukai gaya kepemimpinan otokratik. Sebaliknya, pemimpin yang mengikuti teori Y akan lebih menyukai gaya kepemimpinan partisipatif atau demokratif.

I. Adakah Gaya Kepemimpinan yang IDEAL?

Pertanyaan diatas telah mengundang perdebatan yang cukup panjang untuk mencari jawaban apakah ada gaya kepemimpinan normatif atau Ideal. Pertanyaan ini biasanya terpusat pada gagasan bahwa gaya kepemimpinan ideal itu ada: yaitu gaya yang secara aktif melibatkan bawahan dalam penetapan tujuan dengan menggunakan teknik-teknik manajemen partisipatif dan memusatkan perhatian baik terhadap karyawan dan tugas. Gagasan ini mendapat dukungan dari beberapa penelitian dalam kepemimpinan sepetti McGregor, Likert, Lewin serta Blake dan Mouton. Penelitian-penelitian teori motivasi sebelumnya juga mendukung bahwa pendekatan manajemen partisipatif sebagai yang ideal. Banyak para praktisi manajemen merasa bahwa konsep tersebut membuat peningkatan prestai dan perbaikan sikap.

Dilain pihak, beberpapa penelitian membuktikan pula bahwa pendekatan otokratif di bawah berbagai kondisi, pada kenyatannya lebih efektif dibanding pendekatanlainnya. Jadi, Pengalaman-pengalaman kepemimpinan mengungkapkan bahwa dalam berbagai situasi pendekatan partisipatif yang lebih efektif; atau pendekatan orientasi tugas dibanding pendekatan orientasi karyawan dari sisi lain. Sebagai kesimpulan, bahwa kepemimpinan adalah

kompleks dan gaya kepemimpinan yang paling tepat tergantung pada berapa variabel yang saling berhubungan.

J. Pendekatan Situasional "Contingency"

Pendekatan kesifatan dan perilaku belum sepenuhnya dapat menjelaskan kepemimpinan. Disamping itu, sebahagian besar penelitian menyimpulkan bahwa tidak ada satupun gaya kepemimpinan yang tepat bagi setiap manajer dibawah seluruh kondisi. Pendekatan situasional contingency menggambarkan bahwa gaya yang digunakan adalah bergantung pada faktor-faktor seperti situasi, karyawan, tugas, organisasi dan variabel-variabel lingkungan lainnya. Ada beberapa teori situasional yang cukup terkenal seperti rangkaian kesatuan kepemimpinan dari Tannembaum dan Schmidt, teori kontingency dari Fiedler, dan teori siklus kehidupan dari Hersey dan Blanchard.

K. Pendekatan Model Kepemimpinan Tiga Dimensi

Model kepemimpinan ini dikembangkan oleh Redin. Model tiga dimensi ini pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan oleh Universitas Ohio dan model managerial grid.

Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya, yaitu dimensi perilaku hubungan dan dimensi perilaku tugas, tetap ada.

Intisari dari model ini, terletak pada pemikiran bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun demikian, tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan tersebut, memiliki skala yang sama 1-4, dimana untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.

L. Pendekatan Teori Path Goal

Teori path-goal adalah model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House (1971), yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiting structure dan*

considerantion serta teori pengharapan motivasi. Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pimpinan untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Istilah *path-goal* datang dari keyakinan bahwa pemimpin yang efektif mempejelas jalur untuk membantu anggotanya dari awal sampai ke pencapaian tujuan mereka, dan menciptakan penelusuran di sepanjang jalur yang lebih mudah dengan mengurangi hambatan. Menurut teori *path-goal*, suatu perilaku pimpinan dapat diteriam oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu dan masa mendatang. Perilaku pimpinan akan memberikan motivasi sepanjang :

1. Membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif;
2. Menyediakan ajaran, arahan, dukungan, dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif.

Untuk pengujian pernyataan ini, Rebert House mengenali empat perilaku pimpinan, yang berkarakter *(1) directive-leader; (2) supptive leader; (3) participative leader; dan (4) acheivement leader.*

Berlawanan dengan pandangan Fiedler tentang perilaku pimpinan. House berasumsi bahwa pimpinan itu bersifat *fleksibel*. Teori *path-goal* mengimplikasikan bahwa pimpinan yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi.

Secara mendasar, model ini menjelaskan apa yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dikalukan oleh seorang pimpinan untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya, Model path-goal menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar :

1. Fungsi pertama; yaitu memberi kejelasan alur, maksudnya, seorang harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugas.
2. Fungsi kedua; yaitu meningkatkan jumlah hasil *(reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

M. Pendekatan Teori Normatif V. Voom dan Yetton

Teori kepemimpinan Victor Voom & Yatton disebut juga teori normatif *(normative theory),* karena mengarah kepada pemberian suatu rekomendasi tentang gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan dalam situasi tertentu, berfokus pada tingkat partisipasi yang diperbolehkan oleh pimpinan dalam pengambilan keputusan dan seleksi pendekatan yang akan memaksimalkan manfaat yang akan didapat kelompok dan pada waktu yang bersamaan, memInimalisasi gangguan pencapaian tujuan kelompok. Model yang menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus memimpin dalam berbagai situasi. Model ini menunjukkan bahwa tidak ada corak kepemimpinan tunggal yang dapat diterapkan pada semua situasi, ada lima kunci metode kepemimpinan yang teridenfikasi yaitu :

1. Autocratic I : membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang saat ini terdapat pada pimpinan.
2. Autocratic II : membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang terdapat pada seluruh anggota kelompok, tanpa trlebih dahulu menginformasikan tujaun dari penyampaian informasi yang mereka berikan.

3. Consultative I : berbagai akan masalah yang ada dengan individu yang relevan, mengetahui ide-ide dan saran mereka tanpa melibatkan mereka ke dalam kelompok; lalu membuat keputusan.

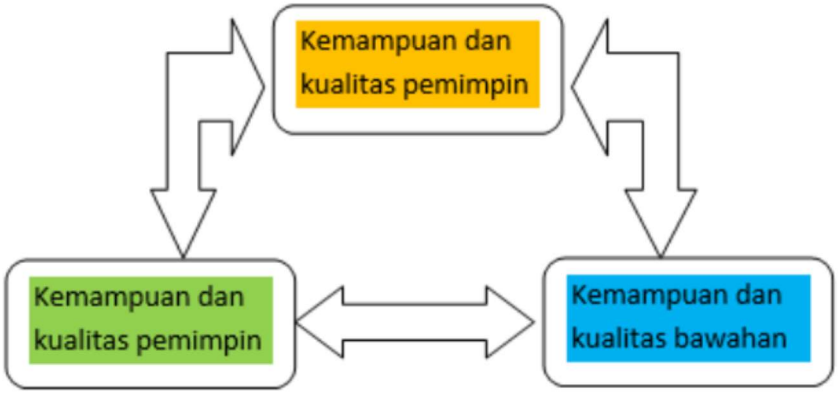
4. Consultative II : berbagai masalah dengan kelompok, mendapatkan ide-ide dan saran mereka saat diskusi kelompok berlangsung, dan kemudian, membuat keputusan.

5. Group : berbagai masalah yang ada dengan kelompok, mengepalai diskusi kelompok, serta menerima dan menerapkan keputusan apa pun yang dibuat oleh kelompok.

N. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perilaku Kepemimpinan

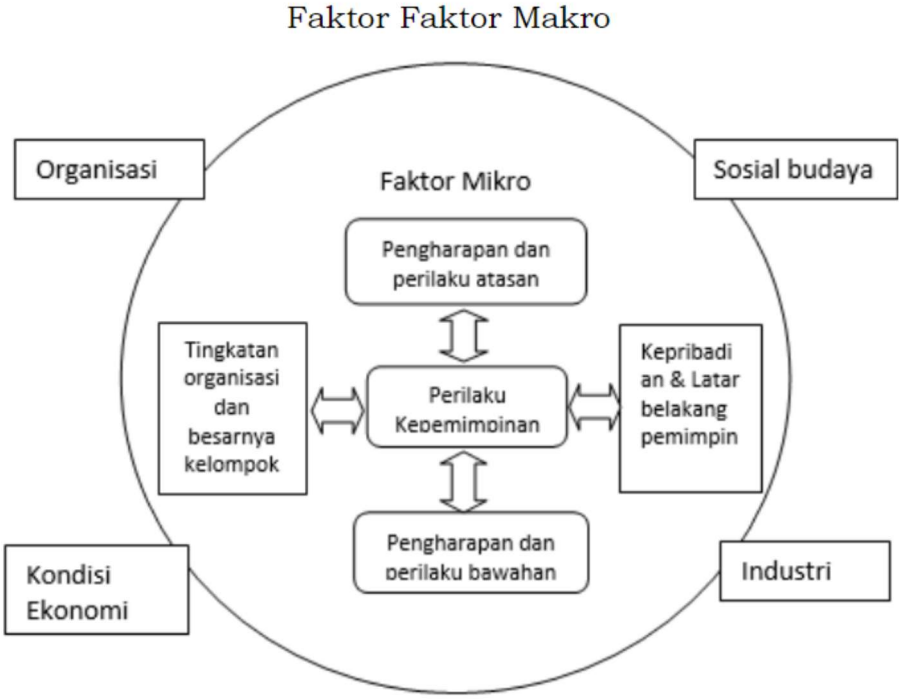
Seperti yang ditunjukkan oleh berbagai teori sebelumnya, ada berbagai faktor yang mempengaruhi situasi kepemimpinan. Mary Farker Follett, yangmengembangkan hukun situasi, mengemukakan bahwa ada tiga variabel kritis yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu ; (1) pemimpin; (2)pengikut atau bawahan; dan (3) situasi. Ketiganya saling berhubungan dan berinteraksi, sebagaimana ditunjukan pada gambar di bawah ini. Follett juga menyatakan bahwa para

pemimpin hendaknya berorientai pada kelompok dan bukan berorientasi pada kekuasaan.



Gambar 7.1 Hubungan Pimpinan, Bawahan dan Situasi

Berbagai penelitian juga menunjukkan kompleksitas kepemimpinan di mana ada lebih banyak variabel yang saling berhubungan. Variabel-variabel tersebut dapat diklasifikasi kan sebagai faktor-faktor makro dan faktor-faktor mikro, sebagaimanan ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 7.2 Faktor Faktor yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan

BAB 8

KECERDASAN SPRITUAL DAN KINERJA

A. Pengertian Kecerdasan Spritual

Menurut Munandir (2001 : 122) kecerdasan spritual tersusun dalam dua kata yaitu "kecerdasan" dan "spiritual". Kecerdasan adalah kemampuan seseorang untuk memecahkan masalah yang dihadapinya, terutama masalah yang menuntut kemampuan fikiran. Berbagai batasan-batasan yang dikemukakan oleh para ahli didasarkan pada teorinya masing-masing. Selanjutnya Munandir menyebutkan bahwa *Intelegence* dapat pula diartikan sebagai kemampuan yang berhubungan dengan abstraksi-abstraksi, kemampuan mempelajari sesuatu, kemampuan menangani situasi-situasi baru.

Sementara itu Mimi Doe & Marshal Walch (dalam jurnal Arya Utama , 2010) mengungkapkan bahwa spiritual adalah dasar bagi tumbuhnya harga diri, nilai-nilai, moral, dan rasa memiliki. Ia memberi arah dan arti bagi kehidupan kita tentang kepercayaan mengenai adanya kekuatan non fisik

yang lebih besar dari pada kekuatan diri kita; Suatu kesadaran yang menghubungkan kita langsung dengan Tuhan, atau apa pun yang kita namakan sebagai sumber keberadaan kita. Spiritual juga berarti kejiwaan, rohani, batin, mental, moral.

Jadi berdasarkan arti dari dua kata tersebut kerdasan spiritual dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk menghadapi dan memecahkan masalah yang berhubungan dengan nilai, batin, dan kejiwaan. Kecerdasan ini terutama berkaitan dengan abstraksi pada suatu hal di luar kekuatan manusia yaitu kekuatan penggerak kehidupan dan semesta.

Menurut Tony Buzan (dalam Arya Utama, 2010), kecerdasan spiritual adalah yang berkaitan dengan menjadi bagian dari rancangan segala sesuatu yang lebih besar, meliputi "melihat suatu gambaran secara menyeluruh". Sementara itu, kecerdasan spiritual menurut Stephen R. Covey (dalam Arya Utama, 2010) adalah pusat paling mendasar di antara kecerdasan yang lain, karena dia menjadi sumber bimbingan bagi kecerdasan lainnya. Kecerdasan spiritual mewakili kerinduan akan makna dan hubungan dengan yang tak terbatas.

Zohar dan Marshal, 2001 (dalam Arya Utama, 2010) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan

persoalan makna dan nilai, yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup seseorang lebih bermakna dari pada yang lain. Kecerdasan spiritual menurut Khalil A. Khavari (dalam Arya Utama, 2010) di definisikan sebagai fakultas dimensi non-material kita atau jiwa manusia. Ia menyebutnya sebagai intan yang belum terasah dan dimiliki oleh setiap insan. Kita harus mengenali seperti adanya, menggosoknya sehingga mengkilap dengan tekat yang besar, menggunakannya menuju kearifan, dan untuk mencapai kebahagiaan yang abadi.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa definisi kecerdasan spiritual adalah kemampuan potensial setiap manusia yang menjadikan ia dapat menyadari dan menentukan makna, nilai, moral, serta cinta terhadap kekuatan yang lebih besar dan sesama makhluk hidup, karena merasa sebagai bagian dari keseluruhan. Sehingga membuat manusia dapat menempatkan diri dan hidup lebih positif dengan penuh kebijaksanaan, kedamaian, dan kebahagiaan yang hakiki.

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menhadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai, yaitu menempatkan perilaku dan hidup

manusia dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, serta menilai bahwa tindakan hidup seseorang lebih bermakna dibandingkan dengan yang lain (Zohar dan Marshall, 2002). Kecerdasan spiritual melampaui kekinian dan pengalaman manusia, serta merupakan bagian terdalam dan terpenting dari manusia (Pasiak, 2002).

Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan jiwa. Kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang membuat seseorang menjadi utuh, sehingga dapat mengintegrasikan berbagai fragmen kehidupan, aktifitas dan keberadaannya. Dengan kecerdasan spiritual seseorang dapat mengetahui siapa dirinya dan apa organisasinya, kecerdasan spiritual memungkinkan lahirnya wawasan dan pemahaman tentang sisi kehidupan yang sesungguhnya, keadaan seseorang, tindakan, berfikir dan rasa, yang pada akhirnya kecerdasan spiritual dapat membawa seseorang pada apa yang tidak diketahui dan apa yang sesungguhnya harus dilakukan. Hal ini dapat menimbulkan hasrat hasrat untuk selalu bekerja lebih baik.

Sinotar (2001) mendefinisikan kecerdasan spiritual sebagai pemikiran yang terilhami. Kecerdasan ini diilhami oleh dorongan dan efektifitas, keberadaan atau hidup keilahian yang mempersatukan kita sebagai bagian-bagiannya. Sedangkan Khavari

(dalam Zohar dan Marshall, 2001) berpendapat bahwa kecerdasan spiritual adalah fakultas dari dimensi non material kita ruh manusia.

Menurut Zohar dan Marshall (2001) kecerdasan spiritual adalah kecerdasan untuk menghadapi dan memecahkan persoalan makna dan nilai yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup orang lebih bermakna dibandingkan orang lain.

Kecerdasan spiritual memberi kita kemampuan membedakan kecerdasan spiritual memberi kita rasa moral, kemampuan menyesuaikan aturan yang kaku, dibarengi dengan pemahaman dan cinta serta kemampuan setara untuk melihat kapan cinta dan pemahaman sampai pada batasannya. Kita menggunakan kecerdasan spiritual untuk bergulat dengan ihwal baik dan jahat, serta untuk membayangkan kemungkinan yang belum terwujud untuk bermimpi, bercita-cita, dan mengangkat diri kita dari kerendahan.

Agustian (2001) kecerdasan spiritual adalah kemampuan untuk memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah-langkah dan pemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia yang seutuhnya (hanif) dan

memiliki pola pemikiran tauhidi (*integralistik)* serta berprinsip hanya kepada Allah.

Kesimpulannya bahwa kecerdasan spiritual adalah kecerdasan yang berasal dari dalam hati, menjadikan kita kreatif ketika kita dihadapkan pada masalah pribadi, dan mencoba melihat makna yang terkandung di dalamnya, serta menyelesaikannya dengan baik agar memperoleh ketenangan dan kedamaian hati. Kecerdasan spiritual membuat individu mampu memaknai setiap kegiatannya sebagai ibadah, demi kepentingan umat manusia dan Tuhan yang sangat dicintainya.

Prinsip kecerdasan spiritual Agustina (2001) dalam bukunya menuliskan adanya 6 prinsip dalam kecerdasan spiritualberdasarkan rukun iman, yaitu:

1. Prinsip bintang (*star prinsiple*) berdasarkan iman kepada Allah SWT.
   Yaitu kepercayaan atau keimanan kepada Allah SWT. Semua tindakan hanya untuk Allah, tidak mengharap pamrih dari orang lain dan melakukannya sendiri.
2. Prinsip malaikat *(angel principle*) berdasarkan iman kepada Malaikat.
   Semua tugas dilakukan dengan disiplin dan sebaik-baiknya sesuai dengan sifat malaikat yang dipercaya oleh Allah untuk menjalankan segala perintah-Nya.

3. Prinsip kepemimpinan *(leadership principle)*, berdasarkan iman kepada rasul.
   Seorang pemimpin harus memiliki prinsip yang teguh, agar mampu menjadi pemimpin yang sejati. Seperti halnya Rasullullah SAW, seorang pemimpin sejati yang dihormati oleh semua orang.
4. Prinsip pembelajaran (*learning principle*) berdasarkan iman kepada kitab.
   Suka membaca dan belajar untuk menambah pengetahuan dan mencari kebenaran yang hakiki. Berpikir kritis terhadap segala hal dan menjadikan Al-Qur'an sebagai pedoman dalam bertindak.
5. Prinsip masa depan (*visim principle*) berdasarkan iman kepada hari akhir.
   Berorientasi terhadap tujuan, baik jangka pendek, jangka menengah maupun jangka panjang. Semua itu karena keyakinan akan adanya hari kemudian dimana setiap individu akan mendapat balasan terhadap setiap tindakan yang dilakukan.
6. Prinsip keteraturan *(well organized principle)* berdasarkan iman kepada Qodho dan Qodar.
   Setiap keberhasilan dan kegagalan, semua merupakan takdir yang telah ditentukan oleh Allah. Hendaknya berusaha dengan sungguh-sungguh dan berdoa kepada Allah.

B. Ciri-Ciri Kecerdasan Spritual

Berdasarkan teori Zohar dan Marshall (2001) dan Sinotar (2001) sebagai berikut :

1. Mempunyai kesadaran diri. Adanya tingkat kesadaran yang tinggi dan mendalamsehingga bisa menyadari antuasi yang datang dan menanggapinya.
2. Mempunyai visi. Ada pemahaman tentang tujuan hidupnya, mempunyai kualitas hidup yang diilhami oleh visi dan nilai-nilai.
3. Fleksibel. Mampu bersikap fleksibel, menyesuaikan diri secara spontan dan aktif untuk mencapai hasil yang baik, mempunyai pandangan yang pragmatis (sesuai kegunaan) dan efisien tentang realitas.
4. Berpandangan holistik. Melihat bahwa diri sendiri dan orang lain saling terkait dan bisa melihat keterkaitan antara berbagai hal. Dapat memandang kehidupan yang lebih besar sehingga mampu menghadapi dan memanfaatkan serta melampaui, kesengsaraan dan rasa sehat serta memandangnya sebagai suatu visi dan mencari makna dibaliknya.
5. Melakukan perubahan. Terbuka terhadap perbedaan, memiliki kemudahan untuk bekerja

melawan konvensi dan status quo, menjadi orang yang bebas merdeka.

6. Sumber inspirasi. Mampu menjadi sumber inspirasi bagi orang lain, mempunyai gagasan-gagasan yang segar dan aneh.

7. Refleksi diri, mempunyai kecenderungan apakah yang mendasar dan pokok.

C. Faktor-Faktor yang Mendukung Kecerdasan Spritual

Menurut Sinotar (2001) *otoritas intuitif*, yaitu kejujuran, keadilan, kesamaan perlakuan terhadap semua orang, mampunyai faktor yang mendorong kecerdasan spiritual. Suatu dorongan yang disertai oleh pandangan luas tentang tuntutan hidup dan komitmen untuk memenuhinya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan spiritual menurut Agustian (2003) adalah *inner value* (nilai-nilai spiritual dari dalam) yang berasal dari dalam diri (suara hati), seperti *transparancy* (keterbukaan), *responsibilities* (tanggung jawab), *accountabilities* (kepercayaan), fairness (keadilan) dan *social wareness* (kepedulian sosial). Faktor kedua adalah drive yaitu dorongan dan usaha untuk mencapai kebenaran dan kebahagiaan.

Zohar dan Marshall (2001) mengungkapkan ada beberapa faktor yangmempengaruhi kecerdasan spiritual yaitu :

1. Sel saraf otak

   Otak menjadi jembatan antara kehidupan bathin dan lahiriah kita. Ia mampu menjalankan semua ini karena bersifat kompleks, luwes, adaptif dan mampu mengorganisasikan diri. Menurut penelitian yang dilakukan pada era 1990-an dengan menggunakan WEG (*Magneto – Encephalo – Graphy)* membuktikan bahwa osilasi sel saraf otak pada rentang 40 Hz merupakan basis bagi kecerdasan spiritual.

2. Titik Tuhan (*God spot*)

   Dalam peneltian Rama Chandra menemukan adanya bagian dalam otak, yaitu lobus temporal yang meningkat ketika pengalaman religius atau spiritual berlangsung. Dia menyebutnya sebagai titik Tuhan atau *God Spot*. Titik Tuhan memainkan peran biologis yang menentukan dalam pengalaman spiritual. Namun demikian, titik Tuhan bukan merupakan syarat mutlak dalam kecerdasan spiritual. Perlu adanya integrasi antara seluruh

bagian otak, seluruh aspek daridan seluruh segi kehidupan.

D. Aspek-Aspek dalam Kecerdasan Spritual

Sinotar (2001) menuliskan beberapa aspek dalam kecerdasan spiritual, yaitu :

1. Kemampuan seni untuk memilih, kemampuan untuk memilih dan menata hingga ke bagian-bagian terkecil ekspresi hidupnya berdasarkan suatu visi batin yang tetap dan kuat yang memungkinkan hidup mengorganisasikan bakat.
2. Kemampuan seni untuk melindungi diri. Individu mempelajari keadaan dirinya, baik bakat maupun keterbatasannya untuk menciptakan dan menata pilihan terbaiknya.
3. Kedewasaaan yang diperlihatkan. Kedewasaan berarti kita tidak menyembunyikan kekuatan-kekuatan kita dan ketakutan dan sebagai konsekuensinya memilih untuk menghindari kemampuan terbaik kita.
4. Kemampuan mengikuti cinta. Memilih antara harapan-harapan orang lain di mata kita penting atau kita cintai.
5. Disiplin-disiplin pengorbanan diri. Mau berkorban untuk orang lain, pemaaf tidak prasangka mudah untuk memberi kepada

orang lain dan selalu ingin membuat orang lain bahagia.

Menurut Buzan (2003) ada sepuluh aspek-aspek dalam kecerdasan spiritual yaitu mendapatkan gambaran menyeluruh tentang jagad raya, menggali nilai-nilai, visi dan panggilan hidup, belas kasih, memberi dan menerima, kekuatan takwa, menjadi kanak-kanak kembali, kekuatan ritual, ketentraman, dan cinta.

Mahayana (dalam Aryan Utama, 2010) menyebutkan beberapa ciri orang yang mempunyai ***kecerdasan spritual*** yang tinggi:

1. Memiliki prinsip dan visi yang kuat

Prinsip adalah kebenaran yang dalam dan mendasar ia sebagai pedoman berperilaku yang mempunyai nilai yang langgeng dan produktif. Prinsip manusia secara jelas tidak akan berubah, yang berubah adalah cara kita mengerti dan melihat prinsip tersebut. Semakin banyak kita tahu mengenai prinsip yang benar semakin besar kebebasan pribadi kita untuk bertindak dengan bijaksana.

Paradigma adalah sumber dari semua tingkah laku dan sikap, dengan menempatkan kita pada prinsip yang benar dan mendasar maka kita juga menciptakan peta atau paradigma

mendasar mengenai hidup yang benar, dan pada ujung-ujungnya adalah hidup yang efektif.

2. Kesatuan dan keragaman

Seorang dengan spiritualitas yang tinggi mampu melihat ketunggalan dalam keragaman. Ia adalah prinsip yang mendasari SQ, sebagaimana Tony Buzan dan Zohar (dalam Arya Utama, 2010) menjelaskan pada pemaparan yang telah disebutkan diatas. Tony Buzan mengatakan bahwa "kecerdasan spiritual meliputi melihat gambaran yang menyeluruh, ia termotivasi oleh nilai pribadi yang mencangkup usaha menjangkau sesuatu selain kepentingan pribadi demi kepentingan masyarakat".

3. Memaknai

Makna bersifat substansial, berdimensi spiritual. Makna adalah penentu identitas sesuatu yang paling signifikan. Seorang yang memiliki SQ tinggi akan mampu memaknai atau menemukan makna terdalam dari segala sisi kehidupan, baik karunia Tuhan yang berupa kenikmatan atau ujian dari-Nya, ia juga merupakan manifestasi kasih sayang dari-Nya.

Ujiannya hanyalah wahana pendewasaan spiritual manusia.

Mengenai hal ini Covey (dalam Arya Utama, 2010) meneguhkan tentang pemaknaan dan respon kita terhadap hidup. Ia mengatakan "cobalah untuk mengajukan pertanyaan terhadap diri sendiri: Apa yang dituntut situasi hidup saya saat ini; yang harus saya lakukan dalam tanggung jawab saya, tugas-tugas saya saai ini; langkah bijaksana yang akan saya ambil?". Jika kita hidup dengan menjalani hati nurani kita yang berbisik mengenai jawaban atas pertanyaan kita diatas maka, "ruang antara stimulus dan respon menjadi semakin besardan nurani akan makin terdengar jelas".

4. Kesulitan dan penderitaan

Pelajaran yang paling berarti dalam kehidupan manusia adalah pada waktu ia sadar bahwa itu adalah bagian penting dari substansi yang akan mengisi dan mendewasakan sehingga ia menjadi lebih matang, kuat, dan lebih siap menjalani kehidupan yang penuh rintangan dan penderitaan. Pelajaran tersebut akan menguhkan pribadinya setelah ia dapat menjalani dan berhasil untuk mendapatkan apa maksud terdalam dari pelajaran tadi. Kesulitan akan mengasah menumbuh

kembangkan, hingga pada proses pematangan dimensi spiritual manusia. SQ mampu mentransformasikan kesulitan menjadi suatu medan penyempurnaan dan pendidikan spiritual yang bermakna. SQ yang tinggi mampu memajukan seseorang karena pelajaran dari kesulitan dan kepekaan terhadap hati nuraninya.

Menurut Khavari terdapat tiga bagian yang dapat kita lihat untuk menguji tingkat kecerdasan spritual seseorang:

1. Dari sudut pandang spiritual keagamaan (relasi vertikal, hubungan dengan yang Maha Kuasa). Sudut pandang ini akan melihat sejauh manakah tingkat relasi spritual kita dengan Sang Pencipta, Hal ini dapat diukur dari"segi komunikasi dan intensitas spritual individu dengan Tuhannya". Menifestasinya dapat terlihat dari pada frekwensi do'a, makhluq spritual, kecintaan kepada Tuhan yang bersemayam dalam hati, dan rasa syukur kehadirat-Nya. Khavari (dalam Arya Utama, 2010) lebih menekankan segi ini untuk melakukan pengukuran tingkat kecerdasan spritual, karena "apabila keharmonisan hubungan dan relasi spritual keagamaan

seseorang semakin tinggi maka semakin tinggi pula tingkat kualitas kecerdasan spritualnya".

2. Dari sudut pandang relasi sosial-keagamaan. Sudut pandang ini melihat konsekwensi psikologis spritual-keagamaan terhadap sikap sosial yang menekankan segi kebersamaan dan kesejahteraan sosial. Kecerdasan spiritual akan tercermin pada ikatan kekeluargaan antar sesama, peka terhadap kesejahteraan orang lain dan makhluk hidup lain, bersikap dermawan. Perilaku marupakan manifestasi dari keadaan jiwa, maka kecerdasan spritual yang ada dalam diri individu akan termanifestasi dalam perilakunya. Dalam hal ini SQ akan termanifestasi dalam sikap sosial. Jadi kecerdasan ini tidak hanya berurusan dengan ke-Tuhanan atau masalah spiritual, namun akan mempengaruhi pada aspek yang lebih luas terutama hubungan antar manusia.

3. Dari sudut pandang etika sosial. Sudut pandang ini dapat menggambarkan tingkat etika sosial sebagai manifestasi dari kualitas kecerdasan spiritual. Semakin tinggi tingkat kecerdasan spritualnya semakin tinggi pula etika sosialnya. Hal ini tercermin dari ketaatan seseorang pada etika dan moral, jujur, dapat dipercaya, sopan, toleran, dan anti terhadap

kekerasan. Dengan kecerdasan spritual maka individu dapat menghayati arti dari pentingnya sopan santun, toleran, dan beradap dalam hidup. Hal ini menjadi panggilan intrinsik dalam etika sosial, karena sepenuhnya kita sadar bahwa ada makna simbolik kehadiran Tuhan dalam kehidupan sehari-hari yang selalu mengawasi atau melihat kita di dalam diri kita maupun gerak-gerik kita, dimana pun dan kapan pun, apa lagi kaum beragama, inti dari agama adalah moral dan etika.

Sukidi (2002,p.94) mengemukakan tentang nilai nilai dari kecerdasan spiritual berdasarkan komponen komponen dalam SQ yang banyak dibutuhkan dalam dunia bisnis, diantaranya adalah (dalam setywan, 2004, p.13).

1. Mutlak Jujur

   Kata kunci pertama untuk sukses di dunia bisnis selain berkata benar dan konsisten akan kebenaran adalah mutlak bersikap jujur. Ini merupakan hukum spiritual dalam dunia bisnis.

2. Keterbukaan.

   Keterbukaan merupakan sebuah hukum alam di dalam dunia usaha, maka logikanya apabila

seseorang bersikap fair atau terbuka maka ia telah berpartisipasi menuju dunia yang baik.

3. Pengetahuan diri.

   Pengetahuan diri menjadi elemen utama dan sangat di butuhkan dalam kesuksesan sebuah usaha karena dunia usaha sangat memperhatikan dalam lingkungan belajar yang baik.

4. Fokus pada kontribusi.

   Dalam dunia usaha terdapat hukum yang lebih mengutamakan memberi dari pada menerima. Hal ini penting berhadapan dengan kecenderungan manusia untuk menuntut hak ketimbang memenuhi kewajiban. Untuk itulak orang harus pandai membangun kesadaran diri untuk lebih terfokus pada kontribusi.

5. Spiritual non dogmatis.

   Komponen ini merupakan nilai dari kecerdasan spiritual dimana didalamnya terdapat kemampuan untuk bersikap flaksibel, memilki tingkat kesadaran yang tinggi, serta kemampuan untuk menghadapi dan memanfaatkan penderitaan, kualitas hidup yang di ilhami oleh visi dan nilai.

Tabel 8.1 Teori Kecerdasan Spiritual Menurut Beberapa Peneliti serta Kaitannya dengan Disertasi.

Agustian Kecerdasan Spiritual adalah kemampuan memberi makna ibadah terhadap setiap perilaku dan kegiatan, melalui langkah langkah danpemikiran yang bersifat fitrah, menuju manusia seutuhnya dan memiliki pola pemikiran tauhid serta berprinsip hanya kepada ALLAH.	**Zohar dan Marshal** Kecerdasan untuk menghadapi dan memevahkan persoalan makna dan nilai yaitu kecerdasan untuk menempatkan perilaku dan hidup kita dalam konteks makna yang lebih luas dan kaya, kecerdasan untuk menilai bahwa tindakan atau jalan hidup orang lain lebih bermakna dibandingkan dengan orang lain.	**Buzan** Aspek kecerdasan spiritual adalah mendapatkan gambaran menyeluruh tentang jagad raya, menggali nilai nilai visi dan panggilan hidup, belas kasih, memberi dan menerima, kekuatan takwa, menjadi kanak kanak kembali, kekuatan ritual dan kekuatan cinta.
Mimi Doe & Marsha Walch Spiritual adalah dasar bagi tumbuhnya harga diri, nilai nilai, moral, dan rasa memiliki. Suatu kesadaran yang menghubungkan dengan Tuhan, atau apapun yang kita namakan sumber keberadaan kita (Spiritual berarti, Kejiwaan, rohani,	**Ummah dkk**. Wujud dari kecerdasan spiritual adalah sikap moral yang di pandang luhur oleh pelaku.	**Stephen R. Covey** Pusat yang paling mendasar diantara kecerdasan yang lain, karena dia menjadi bimbingan bagi kecerdasan yang lainnya.

batin, mental, moral).		
Khalil A Khavari Mendefinisikan sebagai fakultas dimensi non-material kita atau jiwa, sebagai intan yang belum terasah dan dimiliki oleh setiap insan.	**Eckersley** Kecerdasan spiritual sebagai perasaan intuisi yang dalam terhadap keterhubungan dengan dunia luas di dalam hidup kita.	**Desertasi** Kemampuan potensial yang dimiliki stiap insan yang menjadi dasar untuk menemukan makna, nilai, moral, cinta, kasih sayang terhadap sesama mahluk Tuhan, sehingga muncul perilaku yang positif sehingga orang yang berada disekitarnya merasa damai, aman.

BAB 9

BUDAYA ORGANISASI DAN KINERJA

A. Pengertian Budaya Organisasi

Dalam lingkup organisasi, budaya organisasi sering diartikan sebagai, sekumpulan system nilai yang diakui dan dibuat oleh semua anggotanya. Budaya organisasi adalah "istilah yang diakui untuk membuat rangkaian variabel-variabel perilaku yang mengacu pada nilai-nilai, kepercayaan-kepercayaan, dan prinsip pokok yang berperan sebagai suatu dasar sebagai suatu system manajemen organisasi". Budaya organisasi juga merupakan sekumpulan nilai dan keyakinan bersama, yang menghasilkan norma perilaku. Budaya organisasi yang berupa nilai, norma, keyakinan akan mengarahkan karyawan pada arah yang sama, dalam usahanya mengatasi problem internal maupun eksternalnya.

Ouchi (1987), mengemukakan budaya organisasi tercakup dalam falsafah manajemennya, yang terdiri atas teori-teori, dan secara tersirat menjelaskan sasaran dan prosedur yang digunakan untuk mencapainya. Miller (1987), memandang budaya

organisasi adalah nilai dan semangat yang mendasar dalam cara mengelolah serta mengorganisasikannya. Nilai itu merupakan keyakinan yang dipegang teguh yang kadang-kadang tidak terungkapkan. Demikian pula pendapat Daniel Denison (1990), bahwa budaya organisasi adalah kekuatan dan potensi yang dimiliki suatu organisasiuntuk melakukan koordinasi dan control terhadap perilaku anggota organisasi.

Kemudaian Schein menyimpulkan bahwa, budaya organisasi adalah suatu pola dasar yang ditemukan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu, seperti pembelajaran penanggulangan masalah-masalah yang di adaptasi diluar maupun integrasi dari dalam, yang sudah berjalan cukup baik, diakui secara syah dan oleh karna itu perlu dipikirkan oleh anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk disadari, dipikirkan dan dirasakan dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

Selanjutnya Lundberg (1990), mengemukakan ada empat dimensi budaya organisasi, yaitu :

1. *Artifacts,* yaitu kata-kata yang digunakan seperti mitos-mitos yang dilestarikan oleh anggota organisasi, tindakan-tindakan budaya.
2. *Perspective,* yaitu berbagai norma social dan peraturan yang baik tertulis maupun tidak

tertulis yang mengatur bagaimana para anggota seharusnya perilaku dalam situasi-situasi khusus.

3. *Values*, mencerminkan falsafah dan misi organisasi, cita-cita organisasi, tujuan-tujuan, standar-standar dan dosa-dosa(sins) atau larangan-larangan.

4. *assumption* dapat disebut sebagai lapisan atau inti budaya organisas, yaitu berupa kepercayaaan-kepercayaan para anggota organisasi yang tidak berhubungan dengan orang lain, sifat organisasi, dan bubungan dengan dunia luar.

Berdasarkan rumusan-rumusan diatas, menunjukan bahwa :Budaya organisasi merupakan solusi yang secara konsisten dapat berjalan dengan baik bagi suatu kelompok dalam mengahadapi persoalan-persoalan eksternal dan internalnya sehingga dapat diajarkan pada para anggota baru sebagai suatu cara persepsi, berpikir dan merasakan dalam hubungannya dengan persoalan-persoalan tersebut.

B. Pandangan Pakar Tentang Budaya Organisasi

Budaya organisasi itu berdasarkan pada suatu konsep bertingkat tiga, yaitu tingkatan asumsi dasar *(basic assumption),* kemudian tingkat nilai *(value)*

dan tingkat artifact yaitu sesuatu yang ditinggalkan. Tingkatan *asumsi dasar* itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungan. Tingkatan asumsi dasar itu merupakan hubungan manusia dengan apa yang ada di lingkungannya : alam, tumbuh-tumbuhan, binatang, manusia, dan hubungan itu sendiri. Dalam hal ini, asumsi dasar bisa diartikan sebagai suatu philosophy, yaiut keyakinan, sesuatu yang tidak bisa dilihat oleh mata tapi dijamin bahwa itu ada. Tingkatan yang berikutnya value, Value qberhubungan dengan perbuatan atau tingkah laku. Untuk itu, value bisa diukur (*dites)* dengan adanya perubahan-perubahan atau consensus social. Sedangkan artifact adalah sesuatu yang bisa dilihat tetapi sulit ditirukan. Dia bisa mengambil bentuk teknologi, seni, atau sesuatu yang bisa di dengar. (Schein, 2004 : 14).

Beberapa pandangan lain tentang budaya organisasi adalah merupakan suatu bentuk keyakinan, nilai, cara yang bisa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (brown, 1998 : 34). Robins, (2003 :525) menjelaskan bahwa budaya organisasi itu merupakan suatu system nilai yang dipegang dan dilakukan oleh anggota organisasi, yang dengan demikian maka suatu organisasi bisa diperbedakan dengan organisasi

lainnya. System nilai itu terbangun oleh 7 (tujuh) karakteristik sebagai sari (*essence)* dari budaya organisasi. Tujuh karakteristik tersebut adalah :

1. Inovasi dan pengambilan resiko (*Innovatiopn and risk taking*). Tingkatan dimana para karyawan terdorong untuk berinivasi dan mengambil resiko.

2. Perhatian terhadap rincian *(attention to detail*). Suatu tingkatan dimana para karyawan diharapkan memperlihatkan kecermatan (precision), analisis dan perhatian kepada rincian.

3. Orientasi hasil *(outcome orientation*). Tingkatan diamana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.

4. Orintasi pada manusia (*people orientation*). Suatu tingkatan dimana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil – hasil pada orang-orang anggota organisasi itu.

5. Orientasi tim *(team orientation*). Suatu tingkatan dimana kegiatan kerja diorganisir disekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

6. Keagresifan (aggressiveness). Suatu tingkatan dimana orang-orang (anggota organsasi)

memiliki sifat agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

7. Stabilitas (*stability*). Suatu tingkatan dimana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo daripada pertumbuhan.

Dalam beradaptasi dengan lingkungan eksternal dan mempertahankan kelangsungan hidupnya, serta dalam melakukan intergrasi internal. Budaya melakukan sejumlah fungsi untuk mengatasi permasalahan anggota organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan eksternalnya yaitu dengan memperkuat pemahaman anggota organisasi, kemampuan untuk merealisasi misi dan strategi, tujuan, cara, ukuran, dan evaluasi. Budaya organisasi juga berfungsi untuk mengatasi permasalahan integrasi internal dengan meningkatkan pemahaman dan kemampuan anggota organisasi untuk berbahasa, berkomunikasi, membuat kesepakatan *atau consensus internal*, kekuasaan dan aturannya, hubungan anggota organisasi (karyawan), serta imbalan dan sanksi (Schein, 1991 : 52-66).

Budaya diciptakan oleh pemimpin-pemimpin. Pemimpin-pemimpin oleh budaya. Berdasarkan pada perspektif teori, budaya itu muncul melalui 3 proses. Ketiga teori itu adalah : *(1) Socio Dynamic*

Theory; (2) Leadership Theory; dan (3) Organizational Learning (Schein, 1991 : 148-183).

Seorang pemimpin memiliki peran menentukan program kegiatan yang di dasarkan pada asumsi dasar organisasi, atau konsep manajemen yang diguanakan seperti *Six'Sigma* (Erwin and Douglas, 1996). Bila perilaku bawahan sesuai dengan program yang telah digariskan oleh pimpinan maka nilai yang diperolehnya tinggi. Sebaliknya, bila perilaku individu dalam organisasi jauh dari kebenaran sebagaiman yang dituangkan dalam program kerja oleh pemimpin maka nilainya menjadi rendah. Dengan demikian, budaya diciptakan oleh pemimpinnya (Schein, 1991). Fenomena ini bisa dikatakan mirip dengan fase pertumbuhan organisasi yang dikemukakan oleh Greiner (1972), khususnya pada pertumbuhan kedua dimana suatu organisasi tumbuh atas dasar petunjuk (*direction)* dari seorang pemimpin yang telah disepakati organisasi tersebut.

Fenomena ini bisa berbalik, Artinya, bisa jadi pemimpin diciptakan oleh budaya organisasi manakala pemimpin tersebut lahir sebagi penerus *(successor*), sementara budaya organisasi telah mengakar dan telah menjadi bagian dari kehidupan organisasi tersebut. Dalam organisasi pemerintahan, suatu Negara lahir dengan pondasi undang-undang

dasar dan falsafah hidup bernegara dimana undang-undang dan falsafah hidup bernegara tersebut merupakan asumsi dasar budaya organisasi pemerintahan. Lahirnya seorang pemimpin baru sebagai generasi penerus pimpinan sebelumnya akan melestarikan adanya asumsi dasar tentang budaya organsasi tadi. Sehingga, pemimpin yang baru ini akan dikatakan oleh sebab budaya organisasi. Pemikiran ini telah dibuktikan oleh Kuchinks (1999) yang menemukan bahwa ada perbedaan dalam dimensi kepemimpinan transformasional khususnya pada kharisma dan motivasi inspirasional pekerjan di Amerika Serikat memiliki jiwa kepemimpinan yang lebih besar pada variabel yang fokus pada visi, masa depan yang diharapkan, optimism dan antusiasisme dalam usaha pencapaian hasil. Sedangkan di Jerman, para pekerja mempunyai charisma dan inisitif. Namun dalam hal kepemimpinan transaksional ditemukan tidak ada perbedaan. Beberapa nilai budaya dapat pula memprediksi gaya kepemimpinan, tetapi hanya menjelaskan perbedaan dalam porsi yang kecil. Hal ini menegaskan bahwa nilai- nilai budaya memiliki pengaruh kecil pada kepemimpinan.

Bila kita memasuki ruang perkantoran suatu organisasi akan berbeda dengan kantor organisasi lain yang memiliki kepemimpinan yang berbeda.

Fenomena yang kita dapatkan pada suatu organisasi (fenomena budaya organisasi), seperti : kesejukan, ketenangan, etos kerja karyawan, sikap, keramah tamahan, integritas, kerja sama, dan lain-lain sebagainya, hal ini menggambarkan adanya hubungan antara budaya dan kepimimpinan dari para pemimpin tersebut. Di sinilah Schein (1991) menegaskan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi laksana dua sisi mata uang yang sama.

Menurut Horisson dan Stokes (1992: 13), organisasi dibentuk oleh aspek-aspek organisasi yang memberikan nilai atau kondisi khusus. Budaya bagi organisasi dapat di samakan dengan kepribadian bagi seseorang. Gabungan antara kepercayaan, nilai-nilai, gaya kerja, dan hubungan –hubungan yang khas akan membedakan suatu organisasi dari organisasi lainnya. Lebih lanjut, Harrison dan stokes membagi budaya organisasi itu menjadi 4 bagian yang merupakan orientasi budaya yang dipresepsi oleh para anggotanya, yaitu budaya organisasi yang berorientasi pada kekuasaan (*power orientation*), peran (*role orientation*), prestasi (*achievement orientation*), dan dukungan (*support orientation*).

Sedangkan Gordon (1991:692) menyatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan keberhasilannya dalam menciptakan budaya organisasi yang khas sebagai bagian dari rencana

strategis mereka. Budaya organisasi yang efektif tersebut mencakup upah dan imbalan yang baik. Komonikasi terbuka, penekanan pada mutu, keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan, pembagian laba bagi karyawan, atau kesamaan status bagi karyawan, keamanan kerja, pelatihan, kebebasan manajemen yang baik dan strktur administrasi yang sederhana.

Selain itu, organisasi memiliki kultur inti yang mendominasi anggota organisasi secara keseluruhan. Suatu organisasi bisa memiliki kultur yang kuat dalam arti dianut secara luas, teguh, dan konsisten oleh para anggotanya. Namun demikian, kultur yang kuat harus cocok baik secara intern. Adapun kecocokan intern berarti kultur organisasi itu cocok dengan teknologi yang digunakan untuk situasi yang stabil akan cocok dengan kultur yang menekankan sentralisasi kewenangan dan inisiatif perorangan yang terbatas. Sebaiknya adalah teknologi non-rutin. Sedangkan kecocokan eksteren berarti bahwa kultur ditumbuhkan sesuai strategi berorientasi pasar cocok untuk lingkungan. Sebagi contoh, strategi berorientasi pasar cocok untuk lingkungan yang dinamis dan memerlukan kultur yang menekankan inisiatif perorangan, toleransi konflik, dan komunikasi. Sebaliknya adalah strategi

berorientasi produk (Syafri Mangkuprawira, 1991:141).

C. Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya adalah hasil rekayasa manusia dalam kehidupannya untuk mencapai tujuan hidupnya. Demikian juga budaya organisasi terbentuk sebagai upaya pemilik organisasi berupa falsafah dasar pemiliknya, system nilai, dan norma-normayang diberlakukan. Tujuannya agar organisasi memiliki suatu landasan moral dan identitas yang lain dengan organisasi lain.

Tabel 9.1 Teori Budaya Organisasi Menurut Beberapa Peneliti

Harvey dan Bown	**Robbins**	**Wilkins**
Corporate cultur merupakan suatu sitem pembagian nilai dan kepercayaan yang diginakan untuk menyelesaikan tugas guna mencapai tujuan organisasi.	Budaya organisasi yang kuat akan membuat keterpaduan, loyaalitas dan tanggung jawab pada organisasi. Budaya organisasi ditujukan untuk peningkatan kinerja.	Sesuatu yang dianggap bisa dan dapat dibagi bersama pada lingkungan sosialnya. Yang bertujuan untuk meningkatkan potensi individu.
Gibson	**Schein**	**O'Reilly**
Merupakan kepribadian atau perasaan organisasi yang mempengaruhi cara manusia bertindak dalam	Budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar yang dapat digunakan untuk melaksanakan tugas dan	Terhadadap budaya yang kuat akan berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan

organisasi untuk meningkatkan prestasi kerja dan tujuan organisasi.	mengatasi permasalahan yang ada.	di dalam organisasi.
Rois Budaya yang kuat adalah komitmen dan harapan yang kuat dari karyawan dan bersifat positif bagi perusahaan, untuk pencapaian tujuan organisasi dan prestasi kerja.	**Keitne and Kinichi** Budaya organisasi merupakan pangkat sosial yang mengikat anggota dan digunakan untuk mencapai tujuan bersama.	

Menurut Schein (1993), Budaya sebuah organisasi terbentuk sebagai tanggapan terhadap dua hal, yaitu:

1. Persoalan-persoalan adaptasi dan survisal yang bersifat eksternal organisasi selalu dihadapkan dihadapkan sebagai masalah yang datangnya dari luar. sebagai suatu system terbuka, organisasi tidak terlepas dari pengaruh system-sistem lain diluar organisasi. Sistem-sistem lain dimkasud, antara lain politik, administrasi pemerintahan, system ekonomi, system social dan budaya, system kaagamaan serta system keamana. Manakala suatu organisasi tidak memiliki kemampuan adaptasi, maka kehidupannya akan terancam. Oleh karna itu, dalam kerangka pembentukan budaya

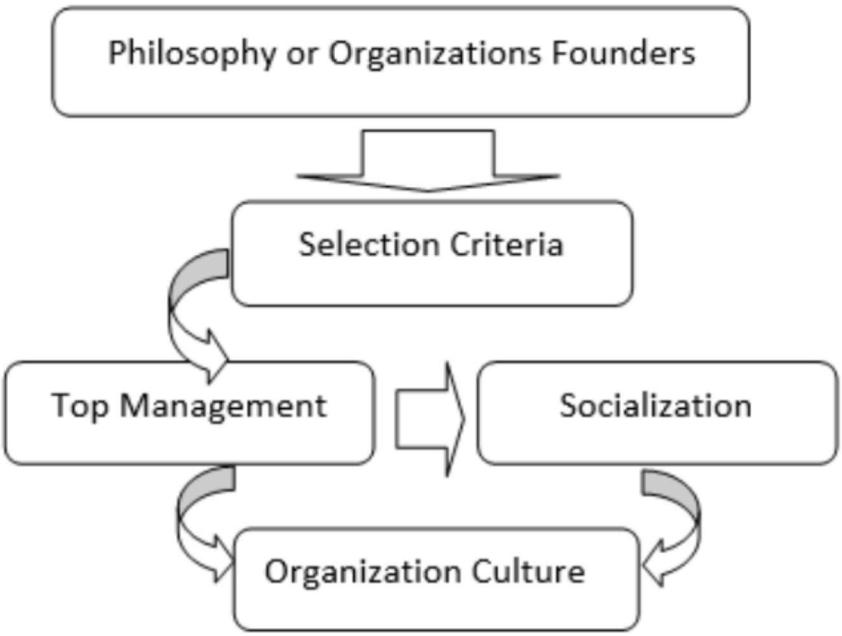
organisasi adalah sejauhmana suatu organisasi memiliki kemampuan melakukan adaptasi agar tetap survive.

2. Persoalan-persoalan integrasi organisasi yang bersifat internalsuatu organisasi memiliki kemampuan untuk menyatupadukan berbagai perbedaan-perbedaan dan kepentingan yang datang dari dalam organisasi. Budaya organisasi dapat terbentuk dengan aman dan baik, dengan syarat organisasi mampu mengintegrasikan bebagai perbedaan internal organisasi.

Sedangkan Stephen Robbins (1991; 589 – 584) mengemukakan bahwa budaya organisasi terbentuk pada dasarnya melalui beberapa tahap. pembentukan organisasi yang diawali dengan :

1. Falsafat dasar pemilik organisasi yang merupakan budaya alsi organisasi, dan memiliki pengaruh yang kuat dalam memilih kriteria yang tepat. Tahap selanjutnya, adalah falsafah.

2. Dasar organisasi di turunkan kepada manajer puncak yang bertugas menciptakan suatu iklim organisasi yang kondusif dan dapat diterima oleh seluruh anggota.



Gambar 9.1 Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Sumber : Robbins yang diadaptasi dari Maanen (978)

Penggunaan dari metode-metode tersebut, tidak selalu satu metode saja, tetapi bisa merupakan kombinasi dari beberapa metode. hal ini sangat tergantung, kepada siapa sosialisasi akan ditujukan. Pada dasarnya kesemua metode di tujukan agar semakin kecilnya perbedaan persepsi karyawan terhadap visi organisasi.

D. Fungsi dan Peran Budaya Organisasi

1. Fungsi budaya organisasi

   Budaya organisasi berfungsi sebagai sarana untuk mempersatukan kegiatan para organisasi yang terdiri dari sekumpulan

individu dengan latar belakang yang khas. menurut robbins (1991), ada empat fungsi budaya organisasi, yaitu :

a) Menentukan peran yang membedakan organisasi yang satu dan yang lain.

b) menimbulkan dan merangsang perasaan ikut memiliki identitas bagi para karyawan.

c) mengutamakan terciptanya tujuan bersama dibandingkan sekedar kesenangan individu.

d) menjaga stabilitas (kemapanan) sosial organisasi.

Mengikuti uraian diatas, akhirnya fungsi budaya organisasi dapat dirangkum sebagai berikut: "Suatu system nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dari pola kebiasaan dan falsafah dasar pendiriannya, yang melalui proses sosialisasi terbentuk menjadi aturan yang berfungsi sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak oleh seluruh anggota organisasi dalam usaha mencapai tujuan organisasi."

2. Peran Budaya organisasi

Mengingat pentingnya fungsi budaya organisasi baik bagi organisasi perusahaan maupun pemerintah, maka bagi organisasi bisnis dan dikalangan pemerintah di indnesia, sudah selayaknya mulai dipikirkan untuk memperhatikan masalah budaya organisasi dimaksud.

Kenichi Ohmae (1991) menyatakan bahwa, *"business is fundamentaly a culture".* kesimpulan Ohmae kiranya tidak berlebihan, sebab Jepang sudah membuktikan dengan keakraban yang diterapkan didalam perusahaan ternyata dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja.

T.J. Peters dan R.H. Waterman mengenalkan karyanya, *"In search of excellence; lessons from america's best-run companies"* dinyatakan bahwa budaya organisasi merupakan salah satu factor kunci keberhasilan organisasi (perusahaan). Hal ini mendapat dukungan T.E. Deal dan A.A. Kennedy (1982), yang mengatakan bawha betapa pentingnya budaya organisasi untuk suksesnya suatu organisasi perusahaan.

Dikaitkan dengan budaya organisasi yang berkembangan di indosensia, Koentjaraningrat (1986) menyatakan bahwa nilai budaya yang

dimiliki bangsa Indonesia berdasarkan hasil penelitiannya antara lain adalah "nilai budaya gotong royong" aspek-aspeknya secara rinci adalah :

a. rasa tenggang rasa

b. kepekaan terhadap orang lain

c. ketergantungan pada lingkungan social, dan

d. pemerataan dalam prestasi

Disamping itu, nilai budaya seperti keselarasan dengan alam, adanya kecenderungan orientasi ke masa lampau, sikap pasif terhadap hidup dan adanya orientasi vertical, ikut berperan dalam mewarnai nilai budaya kita. Sehingga nilai budaya tersebut perlu ditumbuh kembangkan dan diterapkan dalam kehidupan organisasi. Tujuannya adalah agar nilai luhur tersebut dapat dilestarikan dalam kehidupan bermasyarakat, dengan demikian dapat berperan dalam pengembangan budaya organisasi.

Menurut Y. Boelaars (1984) mengemukakan, bahwa budaya manusia indosesia telah terjadi perubahan atau modernisasi sebagai akibat dari pengaruh dari luar. Temuan Boelaars memperkuat beberapa pendapat, bahwa peran

budaya organisasi semakin nampak dalam perubahan pola pikir dan perubahan manajemen. Pandangan Boelaars, adalah "konsep martabat manusia" yang diletakkan dalam berbagai situasi konkrit bukan dalam bentuk abstrak.

Dengan melihat betapa pentingnya peran budaya organisasi, maka budaya organisasi yang telah mapan dan mengakar, perlu secaraterus menerus dikembangkan dan dipelihara dengan baik. Pandangan tersebut diatas memberi peran yang sangat penting artinya, mengingat tuntutan dan tantangan manajemen telah berubah dalam bebagai hal, yaitu :

a. Bahwa motivasi berdasarkan imbalan materi, dirasakan semakin tidak memadai. kebutuhan seseorang telah berubah, dari kebutuhan materi menjadi kebutuhan yang lebih bersifat psikologis (kepuasan diri).

b. Sifat pekerjaan menjadi lebih bersifat kognitif daripada fisik. pekerjaan masa kini lebih dituntut untuk lebih menggunakan kemampuan berfikir kreatif demi kemajuan organisasi.

c. Pekerjaan masi kini lebih memiliki peluang untuk memilih pekerjaan yang lebih menyenangkan dan penuh tantangan.

d. Adanya kecenderungan penuruna jumlah manajer professional, yang digantikan dengan para pekerja berpengalaman.

e. Dalam era globalisasi, maka kompetisi tidak lagi terbatas dibidang teknologi dan ekonomi saja, tetapi juga tetapi juga pada kemampuan manajemen.

Satu dari lima perubahan yang perlu diwaspadai dalam era globalisasi, dimana selain tingkat kompetisi yang semakin ketat, kuatnya arus informasi termasuk masuknya budaya luar de dalam organisasi yang sulit diseleksi semakin tidak terkendali.

Menurut pandangan pakar, budaya organisasi memiliki manfaat yang cukup besar dalam membangun organisasi, secara garis besar minimal lima manfaat, yaitu :

a. Manfaat terhadap organisasi

Pada hakekatnya budaya organisasi merupakan pengikat bagi para karyawan. dengan terikatnya karyawan pada suatu organisasi diharapkan adnya keinginan

untuk tetap tinngal dn berprestasi didalam organisasi tersebut. Disamping itu, budaya organisasi jaga memupuk loyalitas dan dedikasih karyawan pada organisasi. Miller (1987) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilan dan semangat yang mendasari cara bagaimana mengorganisasi dan mengelola perusahaan. berarti, budaya organisasi memiliki manfaat yang cukup tinggi dalam membantu manajemen untuk mengarahkan para karyawan pada terciptanya tujuan organisasi.

b. Manfaat terhadap pengembangan organisasi

Yang berarti bahwa dengan adanya budaya organisasi, maka diharapkan baik secara kuantitatif dan kualitatif organisasi dapat dikembangkan. Pengembangan organisasi, tidak sekedar semakin besarnya organisasi dalam arti kuantitatif berarti indikatornya bukan besarnya struktur atau banyaknya jumlah karyawan, akan tetapi semakin tingginya kapabilitas organisasi dalam mengantisipasi situasi dan kondisi

lingkungan serta terhadap perubahan dan tuntutan.

c. Manfaat terhadap pengembangan sumber daya manusia

Dengan adanya budaya organisasi, dimaksudkan agar sumber daya manusia tidak hanya dituntut patuh dan taat terhadap nilai-nilai dan norma-norma yang berlaku, tetapi dengan landasan nilai-nilai ini akan lebih berkembang dan dikembangkan. Budaya organisasi akan mengembangkan kemampuan dan komunikasi antar karyawan, demikian juga berdasarkan kenyataan dalam organisasi yang budaya organisasinya kondusif akan meningkatkan gairah belajar dan prestasi kerja karyawan.

d. Manfaat tehadap pengembangan usaha

Budaya organisasi selain menentukan cara bertingkah laku bagi karyawan juga menyarankan bagaimana organisasi berinteraksi dengan lingkungan sebagai tanggapan terhadap tuntutan pelanggan dan masyarakat. Perilaku organisasi yang mengarah pada perubahan sebagai akibat pengaruh budaya organisasi pada

gilirannya diharapkan dapat lebih melancarkan pengembangan usaha dimasa depan.

e. Manfaat terhadap pelanggan

Pelanggan dan masyarakat yang di layani pada dasarnya merupakan mitra usaha paling utama dan penting bahkan dapat dikatakan pelanggan sudah menjadi asset perusahaan atau organisasi yang tidak kalah pentingnya dari asset-aset yang lain. untuk itu, organisasi harus cara terus menerus membina komunikasi organisasi meningkatkan hubungan baik dan citra perusahaan atau organisasi tetap tentram dalam diri pelanggan. Dalam hubungan ini budaya organisasi memiliki manfaat tinggi sebab menghargai pelanggan merupakan indikasi budaya organisasi pada suatu perusaah atau organisasi telah berjalan baik.

E. Iklim Organisasi

Iklim organisasi sering disebut sebagai lingkungan manusia, dimana pekerja dalam suatu organisasi (perusahaan) melakukan kegiatannya. Hal ini dapat menunjuk kepada suatu bagian dari organisasi, cabang atau bahkan keseluruhan organisasi itu

sendiri. Iklim tersebut tidak dapat diamati secara fisik, tidak dapat disentuh, tapi kita dapat merasakan keberadaannya. Gilmer dalam Yanti G (1988) mengemukakan bahwa iklim organisasi adalah *"the set of enduring characteristics that discribe an organization, and influence the behavior of the people in the organization".*

Hellreigel, Slocum, Huse dan Bowditch (1977) mendefinisikan iklim organisasi sebagai "suatu perangkat atribut yang dapat diamati, tentng kondisi organisasi dan sub sistemnya, yang berasal dari bagaimana organisasi dan atau sub sistemnya, bersikap terhadap anggota dan lingkungannya."

Sedangkan Kolb, Rubin dan Mclntryre (1974) mengemukakan faktor-faktor iklim organisasi antara lain *(a) conformity, (b) responsibility, (3) standards, (4) organizational clarity, (5) warmth and support dan (6) leadership."*

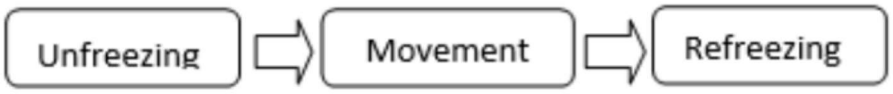
Berdasarkan pandangan tentang faktor-faktor iklim organisasi tersebut diatas, beberapa ahli memberi pemahaman yang berbeda tetapi dengan maksud yang sama. Dimana Robbins (1991) menyebutnya sebagai *organizational culture*, sementara Gilmer dkk (1971) menyebutnya sebagai *organizational climate.* Sementara Miner sendiri menyebutkan sebagai *corporate culture.*

Menurut Miner bahwa hubungan antara keduanya berbanding terbalik. Artinya jika budaya organisasi menjadi fokus perhatian maka iklim organisasi menjadi tidak begitu penting. selanjutnya dikemukakan bahwa iklim organisasi lebih berdasar pada teori psikologi dan budaya organisasi lebih merupan konsep antropologis. Ashforth (1985) dalam Miner (1988) meyatakan bahwa budaya organisasi menunjuk padaasumsi dan system nilai, sedangkan iklim organisasi lebih mengaruh pada persepsi, dengan demikian iklim organisasi akan menunjukan budaya yang dianut suatu organisasi.

F. Konsep Perubahan

Pada setiap budaya organisasi selalu memiliki warna budaya bangsanya. Seperti jepang, dimana budaya organisasi dapat dikatakan cukup banyak mempengaruhi budaya Jepang. Berangkat dari uraian dan bahasan tentang budaya organisasi, tersirat pesan dan makna bahwa budaya yang hakikatnya merupakan nilai-nilai yang tertanam yang telah menetap dalam organisasi, maka perubahan akan dapat dilakukan melalui suatu proses panjang. Dengan demikian dapat dikatakan sebenarnya suatu budaya relatif sulit berubah. Jika ada keinginan melakukan perubahan, sudah barang tentu melalui proses yang kemungkinan lebih panjang dibanding proses pembentukannya.

K. Lewins dalam Robbins (1992) terkait tentang perubahan itu sendiri mengemukakan ada tiga tahap yang disebut "Tree Step Model" untuk melakukan peruahan dalam organisasi sebagaimana gambar berikut :



Gambar 9. 2 Lewin's Tree Step Model

Sumber : Stephen Robbins (1992)

Menurut Lewin perubahan merupakan hasil dari penekanan yang dilakukan terhadap perlawanan individu-individu dan membuayarkan kelompok yang telah mapan. Hal ini dimaksudkan agar supaya perilaku inidivdu maupun kelompok lebih dapat digerakkan atau diarahkan *(movement)* pada perubahan yang diinginkan, sehingga dapat dicapai suatu pengendalian dan keseimbangan kekuatan serta stabilitas dari intervensi perubahan.

Senada dengan pendapat Lewin, Darwis dan Newstrom (1985) mengemukakan bahwa proses perubahan umumnya memerlukan tiga langkah, yaitu :

1. Pencairan (*unfreezing)* yang berarti gagasan dan praktek lama perlu disisihkan agar gagasan dan praktek yang baru dapat dipelajari.

2. Pengubahan *(changing)* adalah langkah mempelajari gagasan dan praktek baru agar pegawai dapat berfikir dan berprestasi dngan cara baru.
3. Pembekuan kembali *(refreezing)* yang berarti bahwa hal-hal yang telah di pelajari dipadukan dalam praktek sesungguhnya.

G. Perubahan Organisasi

Berdasarkan konsep perubahan tersebut menunjukan dengan adanya perubahan akan membawa organisasi pada situasi yang lain dari sebelumnya. Perubahan yang tejadi bisa memperburuk (apabila salah) dan dapat juga memperkuat kehidupan organisasi. Perubahaan ini pentimg karena budaya membawa karyawan kedalam beberapa bentuk, yaitu :

1. *Stories*, yaitu cerita turun temurun sejak penemu atau pendiri organisasi
2. *Ritualis*, yaitu suatu keyakinan dan kebiasaan yang dilakukan dalam suatu organisasi
3. *Material Symbol*, yaitu barang-barang atau alat-alat yang digunakan dalam kegiatan organisasi yang menunjukan kepentingan seseorang.
4. *Language*, adalah setiap kelompok biasanya memiliki bahasa khusus yang hanya yang

dimengerti oleh kelompok itu sebagai bukti penerimaannya atas budaya yang ada.

Apabila akan dilakukan perubahan terhadap budaya organisasi, menurut Minner dapat dilakukan melalui lima pendekatan, yaitu :

1. Kemampuan mengidentifikasi norma-norma didalam organisasi yang sedang berlaku. langkah pertama ini diarahkan agar dapat diketahui norma-norma yang dianut para anggota organisasi. Dengan dapat diketahui secara dini, dimaksudkan dapat diketahui secara pasti norma-norma apa saja yang kurang atau tidak sejalan lagi dengan perkembangan dan pertembuhan organisasi baik internal maupun eksternal.
2. Perumusan tujuan perubahan budaya organisasi.

Merubah budaya berarti meruah kebiasaan-kebiasaan yang kurang kondusif terhadap perkembangan organisasi. sebagai contoh perubahan jam kerja yang semula masuk kerja jam 08.00 menjadi jam 07.00 ternyata mendapat reaksi yang cukup besar dari karyawan, dan memerlukan waktu yang lama penyesuaiannya. Reaksi terjadi karena permasalahannya tidak hanya menyangkut

kepentingan organisasi saja, tetapi lebih jauh menyangkut kepentingan karyawan, contoh ini merupakan contoh yang sederhana tetapi dampaknya cukup besar. Oleh karna itu dalam perumusan tujuan perubahan perlu dilakukan secara teliti dan bijaksana, bahkana kalau mungkin dilakukan secara bertahap sehingga perubahannya tidak secara langsung dirasakan dampaknya.

3. Memperkenalkan norma baru kepada seluruh anggota organisasi termasuk manajer.

Memperkenalkan norma ini tidak langsung kepada karyawan seluruhnya, tetapi yang utama adalah norma baru harus dikenalkan secara baik oleh para manajer dari tingkat manajer puncak, manajer madya dan manajer bawah. Setelah para manajer tersebut benar-benar telah mengenali, mengerti terhadap norma-norma baru, masing-masing manajer secara estafet disampaikan kepada karyawan.

4. Mengidentifikasi perbedaan dan masalah yang muncul sebagai akibat dari adanya norma baru.

Bagaimana pun baiknya suatu norma baru akan menjadi friksi-friksi, gesekan-gesekan dengan norma-norma lama. Kecenderungan ini

walaupun suatu dapat dianggap wajar namun kenyataan menunjuka sebagian karyawan masih bertahan pada norma-norma lama. Pendekatan ini dimaksudkan mengantisipasi kegagalan dalam penerapan norma-norma baru sekaligus melakukan evaluasi awal terhadap budaya organisasi baru.

5. Mengatasi atau mencegah masalah akibat adanya perbedaan norma-norma baru tersebut.

Dengan mengikuti alur pemikiran pendekatan pertama sampai pendekatan keempat, pendekatan kelima. Beratnya pada pemecahan masalah terhadap persoalan-persoalan yang muncul akibat dari adanya perbedaan antara norma lama dan norma baru. Minner berpendapat bahwa, pemecatan masalah dimaksud ditujukan agar dalam penerapan norma-norma baru tidak ditemukan lagi adanya perbedaan-perbadaan akan melemahkan budaya organisai yang baru dibrntuk. Pemecahan masalah ini menjadi penting artinya, mengingat hasilnya menentukan dalam langkah selanjutnya.

mengingat pentingnya hal ini, maka yang perlu diperhatikan ialah obyektifitas dalam pemecahan masalah. Ini berarti bahan-bahan informasi sebagai bahan utama pemecahan masalah harus selengkap mungkin, agar hasilnya benar-benar dipertanggung jawabkan.

Dalam kaitan dengan budaya organisasi, menemukakan bahwa perubahan dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

1. Jadikan perilaku manajemen (pimpinan) puncak sebagai modal perubahan .
2. Ciptakan sejarah baru, simbol dan kebiasaan dan keyakinan yang sesuai dengan budaya yang diinginkan.
3. Seleksi, promosikan dan berikan dukungan atau support kepada karyawan yang mendukung nilai baru yang dicari.
4. Menentukan kembali cara-cara proses sosialisasi untuk nilai yang baru.
5. Rubah system penghargaan dengan nilai-nilai baru.
6. Gantikan norma yang tidak tertulis dengan aturan fomal / tertulis.
7. Mengacak sub budaya yang ada melalui rotasi jabatan yang luas.
8. Tingkatkan kerjasama kelompok dengan konsensus dan partisipasi sehingga tumbuh rasa saling percaya.

Dibandingkan dengan cara-cara yang telah dikemukakan, cara kedelapan ini nampaknya yang

paling aman dilakukan dan sedikit menimbulkan konflik organisasi.

Sedangkan menurut Pascale dan athos (dalam kolb. rubin dan osland, 1991) menyebutkan bahwa budaya organisasi dan peleburan beberapa system nilai menjadi suatu budaya, sebagai proses sosialisasi. Menurut Pascle dan Thos ada lima hal yang diperlukan apabila budaya organisasi akan dirubah antara lain :

1. Waktu yang cukup
2. Sosialisasi dan pelatihan yang tetap (konstan)
3. Bagaiamana penghargaan dan sikap organisasi terhadap kebanggan, nilai-nilai dan kepercayaan yang dianut.
4. Perhatian yang terus menerus dari pimpinan.
5. Perencanaan yang matang dan hati-hati.

Selanjutnya untuk memelihara agar budaya yang telah terbentuk itu tetap hidup, Robbins menyarankan ke dalam tiga hal, yaitu :

1. Menyeleksi anggota atau pegawai baru dengan kriteria yang sesuai dengan budaya yang ada,
2. Menjadikan manajemen puncak sebagai modal panutan dan pelopor,
3. Sosialisasi atau adaptasi yang dilakukan melalui interaksi anggota organisasi.

Dalam pelaksanaannya merubah budaya organisasi juga terkait dengan variabel-variabel lain dalam organisasi seperti kepemimpinan, komunikasi organisasi, system recruitmen, seleksi karyawan, system penghargaan atau penggajian, system perencanaan evaluasi, system pengawasan dan pengambilan keputusan..Variabel lain yang penting adalah pengaruh makro budaya (budaya nasional), system pendidikan dan pelatihan dan manajemen konflik, system peraturan perundangan yang berlaku serta yang juga penting kebijaksanaan pemerintah. Kesemuanya perlu diperhatikan, dan dilakukan kajian yang mendalam sebelum melakukan perubahan suatu budaya organisasi. Sebab, jangan sampai niat baik tersebut akan berubah menjadi boomerang.

BAB 10

MANAJEMEN PERUBAHAN

A. Pendahuluan

Perubahan situasi lingkungan terjadi hampir setiap saat. Kita tidak dapat memperkirakan dengan mudah apa yang terjadi di hari esok, segalanya serba tidak menentu. Peter Drucker menyebut situasi ini dengan Discontinues Change, dengan pengertian apa yang terjadi hari ini belum tentu merupakan rentetan atau sambungan peristiwa kemarin dan mungkin tidak akan menjadi bagian dari hari esok. Bisnis yang relatif stabil dan dapat diprediksi bergeser dengan ketidakpastian dan peruba han yang cepat (Walker, 1993). Perusahaan harus merubah paradigma dari pendeketan fungsional (planning, organizing, actuating dan controlling - POAC) kepada paradigma ekonomi baru dengan topik Globalisasi, Responsibility, Enterpreneurship dan Learning Organizational yang lebih tanggap terhadap lingkungan. Paradigma baru ini memiliki ciri : Fleksibel, Dinamis, Inovatif, Proaktif, menjalankan TQM, Kompetensi inti dan Knowledge Worker (Robins, Stephen P, 2000).Senge, P (1996), menyatakan perubahan-peruba han dalam hirarki,

teknologi, komunikasi organisasi, dan sebagainya tidak serta merta menjamin suksesnya peruba han organisasi, tanpa komitmen dari semua anggota organisasi. Jika manusianya tidak bersedia beruba h, maka tidak akan ada peruba han organisasi. Adanya penolakan terhadap peruba han baik dari individu maupun manajemen perlu diidentifikasi dengan hati-hati pula.

B. Beberapa Teori Perubahan

Globalisasi merupakan salah faktor penting mengapa organisasi perlu melakukan perubahan. Organisasi yang terbiasa menghadapi perubahan yang sifatnya terencana harus mulai beajar an membiasakan diri beradabtasi dengan perubahan yang tidak terencana. Untuk dapat keluar dari ketidakpastian, maka organisasi harus memiliki keunikan yang dapat membedakan dengan kompetitornya. Perubahan dalam persepktif Islam adalah merupakan suatu keharusan yang mutlak, jika ingin maju dan sukses. Sebagaimana pernyataan Allah SWT dalam Al qur'anulkarim S. Arrad (Q.S.13;11) bahwa "Tidak akan berubah nasib suatu kaum atau masyarakat, jika kaum itu sendiri, tidak berusaha mengubah keadaan yang ada pada dirinya sendiri. Ayat tersebut merupakan sebuah sumber kekuatan moral dan inspirasi bagi setiap orang baik sebagai manajer, pegawai, pengusaha,

untuk melakukan perubahan dari kondisi yang kurang baik saat ini baik secara individual atau organizational, ke arah kondisi atau keadaan yangjauh lebih baik. Dengan kata lain, bahwa setiap manusia diwajibkan berusaha apa saja, mencari nafkah mempertahankan hidup, menjadi orang yang sukses dan terkenal, semuanya dilakukan dengan sungguh-sungguh sesuai kemampuan masing-masing.

Dalam aspek ilmu ekonomi, kata perubahan dapat diartikan sebagai penambahan manfaat atau penambahan nilai terhadap suatu produk *(output)* atau hasil *(outcome).* Peningkatan nilai output atau hasil tentunya melalui suatu proses tertentu, sehingga perubahannya bisa terjadi pada dimensi proses dan sistem yang mendukung proses.Apabila hal tersebut dikaitkan dengan ilmu pemasaran *(marketing)* yang mengatakan bahwa suatu produk akan bermanfaat jika diubah bentuknya *(from utility)* atau karena dipendahkan tempatnya *(place utility),* atau perubahan nilai yang lebih tinggi karena waktu *(time utility).* Dari illustrasi tersebut menggambarkan bahwa perubahan itu harus dan selalu akan terjadi kapan saja. Apabila perubahan dalam perspektif Islam dapat mengimplementasikan dalam kehidupan aktivitas bisnis untuk meraih kesuksesan dan segala bentuk keberhasilan, maka

semua perusahaan pasti akan melakukan perubahan. Tujuannya adalah, dengan melalui perubahan perusahaan dapat mengimbangi kebutuhan customer, mempertahankan atau memperluas pasar, melakukan efisiensi, bahkan menyelamatkan perusahaan dari kepailitan.

Perubahan lingkungan bisnis diakibatkan oleh berbagai faktor, misalnya faktor ekonomi, budaya, politik, dan perubahan teknologi serta lainnya. Adakalanya perubahan itu tidak dapat diprediksi sebelumnya karena ketidaksiapan perusahaan yang pada akhirnya akan berdampak pada eksistensi perusahaan mengalami pasang surut dan tidak jarang diantaranya harus gulung tidak (likwidasi). Pada saat awal didirikannya perusahaan adakalanya tumbuh dan berkembang dengan baik. Tetapi bisa juga terjadi sebaliknya. Banyak diantara perusahaan gulung tikar ketika terjadi krisis ekonomi, bahkan adapula yang bangkrut dalam kondisi normal. Disamping itu ada perusahan-perusahaan yang kecil yang bertahan pada kondisi krisis kemudian tumbuh menjadi besar bahkan dapat mengusai pasar. Fenomena-fenomena tersebut hanya dapat dijawab dengan melakukan perubahan secara terus menerus dan setiap pimpinan perusahaan harus mampu mengelolah perubahan itu dengan baik.

Perubahan perlu melibatkan pemikiran inidividu, kelompok bahkan seluruh *resources* dalam organisasi itu sendiri, yang berarti perubahan pada perilaku keorganisasian. Berikut akan dikemukakan beberapa teori tentang perubahan dalam organisasi sebagainama dikutip Priansa (2014: 10-13) berikut :

1. Teori Force-Field

Kurt Lewin (1951) dikenal sebagai bapak manajemen perubahan, karena ia dianggap sebagai orang pertama dalam ilmu sosial yang secara khusus melakukan studi tentang perubahan secara ilmiah. Konsepnya dikenal dengan model *Force-Field* yang dikalasifikasi sebagai model *power-baced* (kekuatan-kekuatan penekanan). Menurut Kurt Lewin, perubahan terjadi akbiat adanya muncul tekanan-tekanan organisasi, individu, dan kelompok. Beliau berkesimpulan bahwa kekuatan tekanan akan berhadapan dengan penolakan atau resistensi untuk berubah. Perubahan dapat terjadi dengan memperkuat driving force dan melemahkan resistence of change. Adapun langkah-langkah yang dapat diambil untuk mengelolah dan melakukan perubahan adalah sebagai berikut :

a. Tidak membeku (Unfreezing the Status Quo)

Pada fase ini mencakup kegiatan membantu orang-orang untuk memahami bahwa diperlukan adanya suatu perubahan dan juga menginagatkan bahwa situasi yang sudah tidak memadai lagi. Dengan kata lain, bahwa pada fase itu status yang ada (status quo) diguncng sehingga orang-orang merasa tidak nyaman dan menuntut perubahan.

b. Perubahan (Movement to the New State)

Pada fase ini secara bertahap tapi pasti perubahan akan dilakukan hingga didapatkan suatu kondisi baru. Pada saat ini juga cara-cara baru akan diterapkan.

c. Penyegarang Kembali (Refreshing)

Pada fase membenkukan hasil perubahan yang tidak terjadi menjadi permanen.Fase ini mencakup kegiatan memperkuat perubahan-perubahan yang telah dilaksanakan sedemikian rupa, sehingga cara-cara baru hasil perubahan tersebut enjadi stabil.

2. Teori Motivasi

Berckhard dan Harris (1987) meruskan teori motivasi yang mendorong perubahan.

Perubahan akan terjadi jika terjadi sejumlah syarat-syarat sebagai berikut :

a. Manfaat dan Biaya : Artinya manfaat yang diperoleh lebih besar daripada biaya perubahan.

b. Ketidakpuasan ; Adanya ketidakpuasan yang menonjol terhadap keadaan sekarang.

c. Persepsi Hari Esok ; Manusia dalam suatu organisasi melihat hari esok mempersepsikan jauh lebih baik daripada hari ini.

d. Cara Prakties ; Ada cara praktis yang dapat ditempuh untuk keluar dari situasi sekarang/ Apabila dirumuskan secara matematika sederhana akan menjadi persamaan sebagai berikut : A.B.C > D. Artinya, A = ketidakpuasan, B = Persepsi hari esok, C = Ada cara yang praktis, dan D = Biaya untuk melakukan perubahan.

3. Teori Proses Perubahan Manajerial

Teori ini di kembangkan oleh Beer et al, (1990). Melalui studinya ia menemukan pentingnya melibatkan sedemikian banyak orang dalam perubahan. Dalam "Managerial school of tought", peneliti juga menggunakan "Body of

knowledge" dari ilmu-ilmu lainnya, khususnya ilmu psikologi dan sosiologi, sehingga teori ini mengadopsi pula pentingnya upaya-upaya mengurangi stres dalam perubahan dan desain pekerjaan yang lebih memuaskan.

Menurut teori ini, untuk menghasilkan perubahan secara manajerial perlu dilakukan hal-hal sebagai berikut

a. Memobilisasi energi *stakeholders* untuk mendukung perubahan, dengan melibatkan mereka dalam menganalisis dan mendiagnosis masalah-maalah yang menhambat daya saing organisasi. Mengembangkan visi serta strategi untuk mngelolah dan menghasilkan daya saing yang positif. Mengupayakan konsensus terhadap visi baru sehingga visi tersebut diterima sebagai kebenaran dan dikerjakan tanpa pertentangan;

b. Memperluas revitalisasi pada seluruh departemen dalam organisasi;

c. Mengkonsolidasi perubahan melalui kebijakan-kebijakan strategi yang diformulasikan, struktur, sistem, dan sebagainya;

d. Melakukan pemantauan terhadap kegiatan ini secara terus menerus.

4. Teori Contingency

Teori ini dikembangkan oleh Tannenbaum dan Schmidt (1973). Keberhasilan beliau menerapkan manajemen perubahan antara lain sangat ditentukan oleh gaya (style) yang diadopsi oleh manajemen. Teori berpendapat bahwa tingkat keberhasilan pengambilan keputusan sangat ditentukan oleh sejumlah gaya yang dianut dalam mengelolah organisasi.Gaya kepemimpinan dalam suatu horizon mulai dari sangat otokratik hingga partisipatif. Vroom dan Jago (1988) mengemukakan bahwa tingkat keberhasilan masing-masing gaya kepemimpinan tersebut berkaitan erat dengan sejumlah contingency, yaitu :

a. Seberapa penting komitmen pegawai dibutuhkan dalam pengambilan keputusan?

b. Apakah pegawai mau terlibat dalam tujuan perubahan yang ada dalam organisasi?

c. Apakah manajer memiliki informasi yang cukup untuk mengambil keputusan yang baik?

d. Apakah pegawai mempunyai kompetensi dalam pengambilan keputusan?

e. Jika manajer-manajer mengambil keputusan, apakah pegawai mau menurutinya?

f. Berapa banyak waktu yang tersedia dalam mengambil keputusan?.

5. Teori Kerja Sama

Teori ini dikembangkan oleh William et al, (12002). Perubahan biasanya tidak berjalan tanpa adanya kerja sama dari semua pihak. Teori ini menjelaskanmengapa manusia mau bekerja sama dan bagaimana memperoleh kerja sama. Beberapa alasan-alasan yang mendasari sebagai berikut:

a. Motivasi memperoleh *reward* atau khawatir akan memperoleh atau mendapatkan *punishment.*

b. Motivasi kesetiaan terhadap profesi, pekerjaan atau perusahaan.

c. Motivasi moral, karena dengan bekerja sama dapat diterima secara moral.

d. Motivasi menjalankan ke ahlian.

e. Motivasi karena sesuai dengan sikap hidup

f. Motivasi kepatuhan terhadap kekuasaan.

6. Teori Mengatasi Resistensi Perubahan

Teori ini dikemukakan oleh Kotter dan Schlesinger (1979). Keduanya memperkenalkan enam segi strategi untuk mengatasi resistensi dalam perubahan, yaitu komunikasi, partisipasi, fasilitasi, negiosiasi, manipulasi, dan paksaan. Menurut teori ini, teknik yang berbeda-beda tergantung pada tingkat resistensi masing-masing kelompok.

C. Sifat Perubahan

Dalam melakukan perubahan terencana *(Planned Change),* Gordon (1985) memperkenalkan tiga pendekatan yang bisa dipakai oleh perusahaan.

1. Pendekatan perilaku.

   Pendekatan perilaku memperbaiki antara lain : komunikasi, perilaku kelompok, perilaku antar kelompok, keahlian kepemimpinan dan hubungan kekuasaan melalui perubahan pengetahuan, keahlian interaksi dan sikap

karyawan yang lebih baik dalam budaya organisasi.

2. Pendekatan struktural (melalui perubahan struktur dan strategi organisasi).

   Pendekatan ini difokuskan kepada mendesain kembali struktur sesuai dengan strategi organisasi serta situasi kerja dan pekerjaan.

3. Pendekatan Teknologi.

   Pendekatan ini merubah peralatan, metode-metode, bahan baku ataupum tekhnik-tekhnik yang digunakan dalam proses pelaksanaan pekerjaan. Misalnya : mendesain ulang tugas-tugas keahlian tekhnik dan proses kerja yang otomatis. Ketika organisasi mempunyai komitmen untuk berubah dengan beberapa pendekatan yang disebut diatas, perubahan yang dilakukan harus menyeluruh dalam segenap unsur organisasi yang bersangkutan.

D. Tipe-Tipe Perubahan

Hasil studi Daft (1995) mengidentifikasikan 4 tipe perubahan yang saling bergantung:

1. Perubahan produk dan jasa. Memodifikasi dan memperbaiki produk serta mengembangkan produk.

2. Perubahan strategi dan struktur. Mendesain kembali organisasi strategi dan pekerjaan.
3. Perubahan budaya dan orang. Merubah dan memperbaiki nilai pekerja, tingkah laku, harapan-harapan, kepercayaan dan perilaku individu maupun kelompok.
4. Perubahan teknologi. Merubah proses produksi, metode termasuk pengetahua n dan keahlian dasar.

Keempat tipe perubahan dasar ini saling bergantung, karena dengan merubah strategi dan struktur bisa mengakibatkan perubahan dalam teknologi orang dan budaya. Sementara Gordon (1998) melihat perubahan melalui suatu continuum perubahan dalam 4 rangkaian kesatuan perubahan *(The Continuum of Change).*

1. Tuning.

   Perubahan yang menaik dalam mengantisipasi perubahan lingkungan atau mencoba memperbaiki efisiensi dan efektifitas. Tuning dapat memperbaiki prosedur-prosedur dan kebijakan baru, memperkenalkan tekhnologi baru dan mengembangkan kegiatan antar karyawan.

2. Adapatasi.

Perubahan yang menaik dalam menjawab perubahan lingkungan yang tidak diharapkan organisasi bisa melalui memperkenalkan produk baru atau menambah keistimewaan produk yang ada untuk menanggapi produk-produk saingan.

3. Re-orientasi.

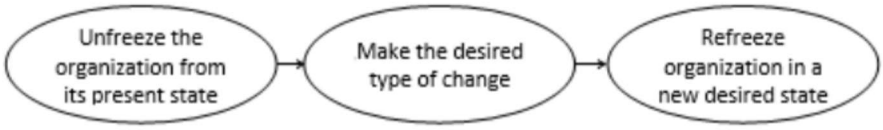
   Perubahan yang tidak menentu dan tidak bersambung yang mengantisipasi perubahan industri, sering melibatkan pendefinisian kembali suatu organisasi, seperti peruba han dalam identitas, visi, strategi, atau nilai-nilai yang berarti. Tipe perubahan ini secara umum membutuhkan pemimpin yang mempunyai pandangan ke depan yang dapat mengantisipasi peruba han lingkungan termasuk mendesain kembali organisasi dan melakukan re-engineering.

4. Re-creation.

   Dalam merespon krisis atau perubahan lainnya seperti perubahan lingkungan yang tidak diharapkan ataupun perubahan-peruba han yang cenderung tidak terduga dan berat dan selalu menjadi tantangan bagi nilai inti organisasi.

E. Proses Perubahan Model Lewin

Proses apa yang harus orang gunakan untuk berhasil mengendalikan perubahan? Untuk menjawab pertanyaan ini tidak masalah apakah tipe perubahan evolusioner maupun revolusioner yang dipakai oleh perusahaan untuk berubah. Kurt Lewin yang terkenal dengan mengembangkan teori lapangan kekuatan (Force – Field Theory) membagi pelaksaaan perubahan kedalam 3 tahap / proses yaitu :



Gambar 10.1 Pelaksanaan Perubahan

Proses yang pertama ialah *Unfreezing* (Pelelehan); yaitu suatu upaya melelehkan status quo, serta menciptakan kesadaran akan kebutuhan untuk merubah dan menggeser beberapa resistensi terhadap perubahan diantara anggota organisasi. Proses kedua yaitu *Moving*, bergeser ke keadaan yang baru. Proses ini dapat diimplementasikan hanya setelah *Unfreezing* dilakukan dengan baik. Proses yang ketiga adalah *Refreezing* (Pembekuan kembali), menawarkan usaha-usaha untuk menstabilkan organisasi setelah peruba han terjadi.

Dengan memakai beberapa titik pandang yang berbeda, Commins dan Warley (1993) menyarankan 5 langkah proses perubahan.

1. Motivasi untuk berubah.

   Ini penting untuk menciptakan keadaan yang benar-benar siap untuk menerima perubahan dan juga dapat mengurangi penolakan atas perubahan itu.

2. Menciptakan visi.

   Termasuk didalamnya mengkomunikasikan dan mengembangkan misi, tujuan dan hasrat (desire) masa depan kepada seluruh anggota organisasi.

3. Mengembangkan dukungan politik.

   Ini menyangkut penyewaan agen perubahan dan mengidentifikasi serta mempengaruhi pihak-pihak yang berkepentingan yang paling dominan (Key Stake Holders).

4. Mengelola masa transisi.

   Dalam hal ini berkenaan dengan kegiatan perencanaan dalam struktur khusus seperti lintas tim departemen.

5. Momentum yang berkelanjutan. Ini menyinggung penyediaan sumber daya, mendukung agen peruba han,

mengembangkan kompetensi baru dan menguatkan perilaku baru.

F. Tahap-Tahap Manajemen Perubahan

Suatu perubahan terjadi melalui tahap-tahapnya.Pertama-tama adanya dorongan dari dalam (dorongan internal), kemudian ada dorongan dari luar (dorongan eksternal).Untuk manajemen perubahan perlu diketahui adanya tahapan perubahan. Tahap-tahap manajemen perubahan ada empat, yaitu:

Tahap 1, yang merupakan tahap identifikasi perubahan, diharapkan seseorangdapat mengenal perubahan apa yang akan dilakukan /terjadi. Dalam tahap ini seseorang atau kelompok dapat mengenal kebutuhan perubahan dan mengidentifikasi tipe perubahan.

Tahap 2, adalah tahap perencanaan perubahan. Pada tahap ini harus dianalisis mengenai diagnostik situasional tehnik, pemilihan strategi umum, dan pemilihan. Dalam proses ini perlu dipertimbangkan adanya factor pendukung sehingga perubahan dapat terjadi dengan baik.

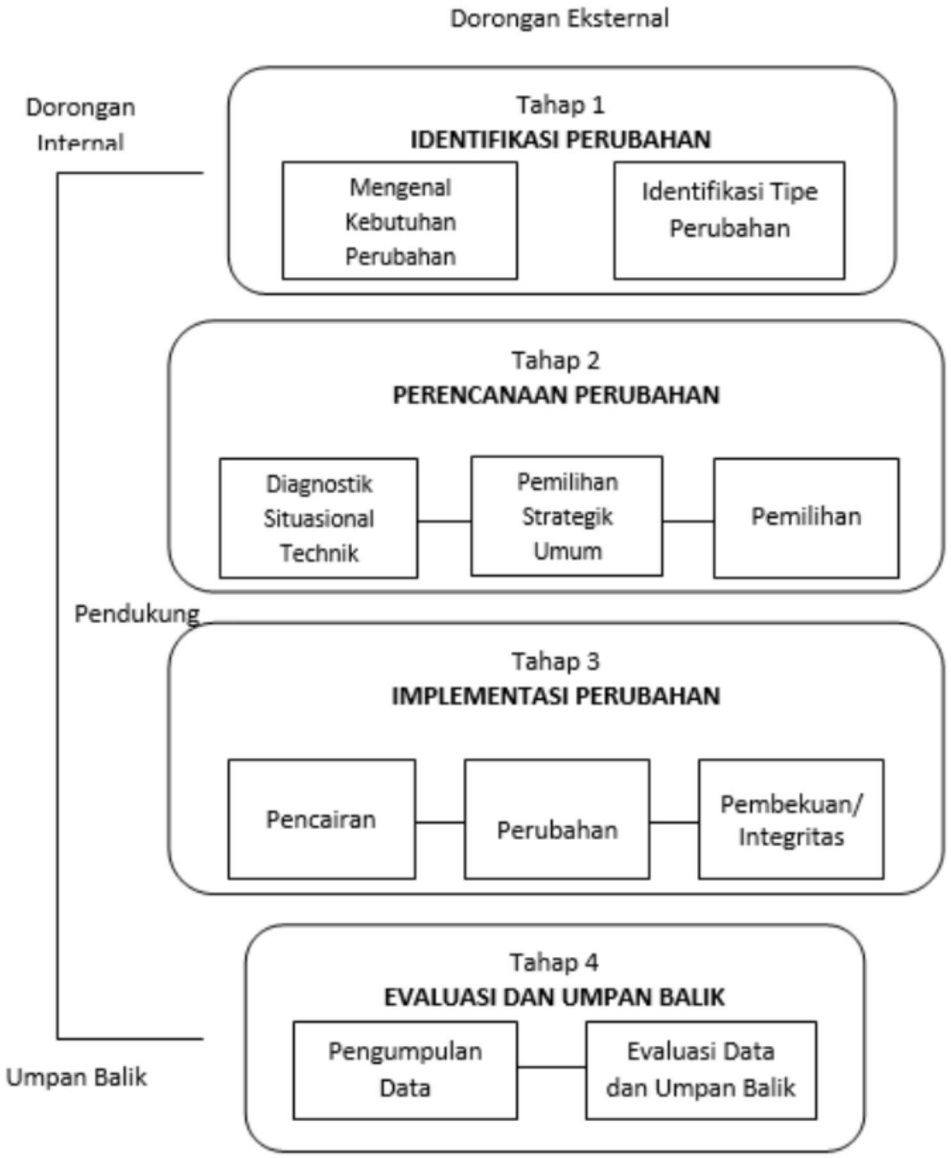
Tahap 3, merupakan tahap implementasi perubahan dimana terjadi proses pencairan,

perubahan dan pembekuan yang diharapkan. Apabila suatu perubahan sedang terjadi kemungkinan timbul masalah. Untuk itu perlu dilakukan monitoring perubahan.

Tahap 4, adalah tahap evaluasi dan umpan balik. Untuk melakukan evaluaasi diperlukan data, oleh karena itu dalam tahap ini dilakukan pengumpulan datadan evaluasi data tersebut. Hasil evaluasi ini dapat di umpan balik kepada tahap 1 sehingga memberi dampak pada perubahan yang diinginkan berikutnya.

Suatu perubahan melibatkan perasaan, aksi, perilaku, sikap, nilai-nilai dari orang yang terlibat dan tipe gaya manajemen yang dibutuhkan. Jika perubahan melibatkan sebagian besar terhadap perilaku dan sikap mereka, maka akan lebih sulit untuk merubahnya dan membutuhkan waktu yang lama.

Jika pimpinan manajemen perubahan mengetahui emosi normal yang dicapai, ini akan lebih mudah untuk memahami dan menghandel emosi secara benar. Gambar 10.2 berikut ini menunjukkan kejelasan komponen tersebut.



Gambar 10. 2 Tahap-Tahap Perubahan

G. Elemen-Elemen dan Kekuatan-Kekuatan Bagi Suksesnya Perubahan

Perubahan dimulai ketika orang merasa bertanggung jawab untuk membuat perubahan dan memastikan bahwa perubahan akan terjadi. Sering

orang harus bernegosiasi dalam suatu kesepakatan formal maupun non formal dengan ciri-ciri perubahan terencana (Planned Change) serta siapa yang akan berkompetisi dalam pelaksanaannya.

Daft (1995) mengusulkan 5 elemen kunci bagi suksesnya perubahan :

1. Needs – Kebutuhan untuk Berubah.

   Ini sangat penting bagi para manager dan para karyawan dalam berbagi rasa kebutuhan akan perubahan. Perubahan dapat diterima hanya apabila mereka setuju bahwa ada Gap antara kenyataan dengan kinerja yang diharapkan. Inilah awal dari perubahan.

2. Ideas – Ide-Ide bagi Perubahan.

   Ide-ide baru diperlukan untuk tetap dapat bertahan *(Survive)* di dalam lingkungan yang berubah. Jadi menemukan ide-ide yang cocok untuk kebutuhan merupakan suatu kesempatan yang baik untuk mengembangkan partisipasi karyawan.

3. Adoption.

   Ini terjadi apabila pengambil keputusan memilih merubah ide.

4. Implementation – Pelaksanaan.

Ini mengartikan bahwa organisasi menggunakan ide baru, tekhnologi baru atau perilaku baru. Ini adalah bagian yang paling sulit dari proses perubahan, rencana perubahan yang besar dapat dibagi kedalam sub-sub rencana dan setiap bagian dilaksanakan secara bertahap.

5. Resources – Sumber Daya.

   Seperti halnya Ssumber Daya Manusia, sangat penting untuk membuat perubahan terjadi dan organisasi harus berfikir bagaimana mendapatkan dukungan manajemen.

Gordon (1985) mendefinisikan kekuatan-kekuatan internal bagi perubahan merupakan suatu motivasi atau sesuatu yang dapat merangsang terjadinya perubahan, seperti : kebangkrutan, kecelakaan industri, penolakan akan produk, permusuhan diantara karyawan, bertambahnya tingkat turn over, karyawan bisa disebut krisis dalam organisasi yang dapat memotivasi peruba han. Ini semua merupakan desakan internal. Walaupun desakan itu diluar kendali manager, tetapi manager yang berpengetahuan akan tanggap terhadap desakan itu. Jadi dapat dikatakan bahwa kebutuhan untuk beruba h perlu disosialisasikan terhadap semua pekerja agar mendapatkan dukungan dari semua orang di perusahaan tersebut.

H. Kekuatan-Kekuatan Penyebab Perubahan

1. Kekuatan-Kekuatan Eksternal

Perubahan organisasi terjadi karena adanya perubahan-perubahan dalam berbagai variable eksternal seperti system politik, ekonomi, teknologi, pasar, dan nilai-nilai. Kenaikan biaya dan kelangkaan berbagai SDA, keamanan karyawan dan peraturan-peraturan anti polusi, boikot pelanggan adalah beberapa contoh factor-faktor lingkungan yang merubah kehidupan orang baik sebagai karyawan maupun langgganan dalam tahun-tahun terakhir. Berbagai kekuatan eksternal dari kemajuan teknologi sampai kegiatan-kegiatan persaingan dan perubahan pola kehidupan, dapat menekan organisasi untuk mengubah tujuan, struktur dan metode operasinya.

Kekuatan-kekuatan perubahan eksternal, meliputi :

a. Kebudayaan
b. Pendidikan
c. Sosial
d. Politik
e. Ekonomi
f. Teknologi

2. Kekuatan-kekuatan internal

Kekuatan-kekuatan pengubah internal merupakan hasil dari factor-faktor seperti tujuan, strategi, kebijaksanaan manajerial dan teknologi baru serta sikap dan perilaku para karyawan. Sikap dan ketidak puasan karyawan seperti ditunjukkan dalam tingkat perputaran atau pemogokan, dapat menyebabkan berbagai perubahan dalam kebijaksanaan dan praktek manajemen.

Adapun kekuatan-kekuatan perubahan internal, meliputi :

a. Kegiatan-kegiatan karyawan
b. Tujuan organisasi
c. Strategi dan kebijaksanaa
d. Teknologi

3. Cara-cara Penanganan Perubahan

Ada dua pendekatan penanganan perubahan organisasi:

a. *Proses perubahan reaktif.* Manajemen bereaksi atas tanda-tanda bahwa perubahan dibutuhkan, pelaksanaan modifikasi sedikit demi sedikit untuk menangani masalah tertentu yang timbul. Sebagai contoh, bila peraturan baru dari pemerintah mensyaratkan perusahaan

untuk mempunyai perlindungan terhadap kebakaran, maka manajer mungkin akan membeli alat pemadam kebakaran.

b. *Program perubahan yang direncanakan (planned change*), disebut sebagai *prosesproaktif.* Manajemen melakukan berbagai investasi waktu dan sumberdaya lainnya yang berarti untuk mengubah cara-cara operasi organisasi. Perubahan yang direncanakan ini didefinisikan sebagai perancangan dan implementasi inovasi struktural, kebijaksanaan atau tujuan baru, atau suatu perubahan dalam filsafat, iklim dan gaya pengoperasian secara sengaja. Pendekatan ini tepat bila keseluruhan organissi, atau sebagian besar satuan organisasi, harus menyiapkan diri untuk atau menyesuaikan dengan perubahan.

Di dalam proses perubahan, terdapat seorang atau individu yang bertanggung jawab atas peranan kepemimpinan dalam proses pengelolaan perubahan. Individu ini disebut dengan "Change Agent" (pengantar perubahan). Sedangkan individu atau kelompok yang merupakan sasaran perubahan disebut "sistem klien". Pengantar perubahan ini

dapat berasal dari para anggota organisasi atau dapat sebagai konsultan dari luar organisasi.

I. Pandangan Terhadap Proses Perubahan

1. Metafora Air Tenang

Dulu, sekitar tahun 50-an sampai akhir 70-an, menurut analisis para pakar manajemen, perubahan di dunia industri itu digambarkan seperti air tenang yang mengalir. Metafora ini menjelaskan bahwa perubahan saat itu bisa dibaca sebab-sebabnya, tanda-tandanya, dan polanya pun tidak membingungkan.

2. Metafora Arus Jeram

Tetapi setelah tahun itu, perubahan yang kerap terjadi di dunia kerja itu sudah tidak seperti air tenang yang mengalir lagi. Perubahan yang terjadi lebih tepat dimetaforakan dengan istilah arus jeram. Gelombangnya dahsyat, ombaknya tak karuan, sebab-sebabnya tidak terdeteksi, dan polanya pun lebih sering membingungkan

Seperti yang kita alami sejak di awal-awal krisis, kejadian buruk yang terjadi di dunia luar sana ikut mempengaruhi kehidupan kita di tingkat pribadi, dimana pun kita tinggal, profesi apapun yang kita sandang, atau mata uang apapun yang kita pakai. Meskipun yang naik

itu harga minyak mentah dunia, entah apa sebabnya, tetapi kenaikan itu mempengaruhi besaran ongkos kita pergi ke kantor, mempengaruhi biaya makan siang, mempengaruhi belanja dapur bulanan, dan seterusnya.

Terlepas kita suka atau tidak suka, menyalahkan faktor eksternal atau menyalahkan siapa saja, tetapi sebetulnya dunia ini hanya ingin melihat bagaimana kita mengoperasikan seluruh kapasitas yang kita miliki dalam meresponi perubahan yang seperti arus jeram itu. Secara teori sering dijelaskan bahwa bagaimana seseorang menghadapi perubahan itu hasilnya bisa dikelompokkan menjadi tiga di bawah ini:

a. Kelompok pemenang (*the winner*). Kelompok ini mendapatkan untung (secara materi atau non-materi) dari perubahan dengan melakukan adaptasi, menciptakan kreasi, atau meraih prestasi yang lebih tinggi lagi.

b. Kelompok pecundang (*the loser*). Kelompok ini akhirnya menjadi korban dari perubahan. Mereka larut, hanyut, atau lari menghindari perubahan dengan reaksi yang tidak produktif

c. Kelompok potensial (*potential winner atau loser*).Kelompok ini berada di tengah yang belum jelas kemana arahnya. Mungkin akan masuk ke kelompok *winner* dan mungkin juga akan masuk ke kelompok *loser.*

Dalam prakteknya, hasil di atas sangat mungkin sekali tidak terjadi secara otomatik. Ada yang butuh proses lama dan ada yang sebentar. Atau juga mungkin masuk ke kelompok ketiga dulu. Misalnya saja ada sekelompok karyawan yang di-PHK karena perusahaan sudah tidak bisa lagi menanggung biaya operasional yang tinggi. Untuk pertama kalinya, semua karyawan itu memiliki reaksi emosi yang bisa dibilang sama atau mirip sama, misalnya: sedih, menolak, bingung, merasa tak berdaya, terhantui oleh rasa malu yang bakal terjadi, dan lain-lain.

Nah, yang sebetulnya akan membedakan mereka bukan reaksi emosi pertama itu. Mereka akan dibedakan oleh apa yang akan mereka lakukan setelah peristiwa buruk itu terjadi (emosi kedua). Pemenang akan cepat menghentikan reaksi pertama yang negatif dengan mendatangkan emosi kedua yang positif. Sebaliknya, pecundang akan

menambah bobot reaksi pertama yang negatif itu menjadi semakin negatif. "Kebanyakan orang terlalu lama melihat kesuraman, sehingga tidak bisa melihat peluang yang sudah datang"

3. Ada Tiga Kompetensi Kunci

Bagaimana supaya kita bisa menjadi kelompok pemenang? Bagaimana supaya kita tidak masuk ke dalam kelompok pecundang? Bagaimana supaya kita tidak terlalu lama menjadi bagian kelompok potensial yang belum jelas? Secara tehniknya, pasti naluri kita sudah mengajarkan sesuatu. Cuma, kalau kita sejenak membahas dari sisi konsepnya, mungkin kita bisa belajar dari temuan-temuan di bidang olahraga (*sport psychology*).

Kajian di bidang olahraga punya temuan yang bisa kita jadikan acuan. Agar seorang atlit itu bisa tampil di lapangan dengan bagus, entah dia dulu seorang juara atau bukan, atlit itu harus memiliki tiga modal utama. Pertama adalah modal mental, kedua adalah modal tehnik, dan ketiga adalah modal fisik atau material.

Baik dari kajian dan pengalaman, modal mental ternyata punya porsi peranan yang

paling besar, meskipun berbeda-beda prosentase yang diakuinya. Ada yang menyebutnya 50%, 80%, dan bahkan ada yang mengatakan sampai 90%. Jika mengacu ke sini, berarti kita semua sudah punya sebagian besar modal untuk menjadi *winner* dalam menghadapi masa sulit ini.

Pertanyaannya adalah, modal mental seperti apa yang kita butuhkan? Kalau mengacu ke konsep kompetensi dalam manajemen, ada tiga modal mental yang paling inti agar kita menjadi orang yang efektif dalam menghadapi perubahan (*personal effectiveness*) atau *winner*. Apa saja ketiga modal mental itu?

a. Pengendalian diri *(Self Control)*

Modal mental pertama adalah kemampuan menggunakan (mengontrol) berbagai ledakan emosi (*self-control*). Orang yang rendah kemampuannya di sini akan reaktif dan terus reaktif (terbawa hanyut ke dalam situasi yang sulit). Sedangkan orang yang tinggi kemampuannya di sini akan cepat proaktif (punya kesadaran untuk memilih yang positif). Untuk mengecek sejauh mana kita punya kemampuan di sini, kita bisa melihat petunjuk di bawah ini:

b. Kepercayaan diri

Modal mental kedua adalah kepercayaan-diri (pede). Seperti yang sudah kita bahas di sini, pede adalah sejauhmana kita punya keyakinan atas kemampuan yang kita miliki berdasarkan alasan, bukti, atau semangat yang positif untuk mewujudkan tujuan atau untuk mengatasi masalah. Orang yang pede-nya rendah akan terus menuding faktor eksternal dengan tujuan hanya untuk menuding. Sebaliknya, orang yang pede-nya tinggi akan cepat *act on decision* (memutuskan langkah perbaikan sebagai panggilan tanggung jawab). Kalau saat ini kita merasa belum pede (rendah), kita bisa meningkatkannya dengan cara-cara di bawah ini:

1) Lakukan hal-hal yang sanggup kita lakukan sampai bisa melihat bukti (hasil) bahwa ternyata kita mampu. Ini bisa kita pilih dari apa yang sudah kita bahas di Bagian Kedua. Semakin banyak bukti yang sanggup kita kumpulkan, bahwa ternyata kita sanggup mewujudkan rencana dan

sanggup mengatasi masalah, maka semakin kuatlah pede kita.

2) Melihat orang lain yang sudah berhasil dan sangat mungkin bisa kita ikuti langkah-langkahnya (*learn from others*). Kalau mental kita sedang *down*, jangan mencari orang lain yang sedang *down* juga. Nanti bisa malah tambah *down*. Temukan orang lain yang bisa meng-inspirasi.

3) Menambah pengetahuan dengan berbagai cara, entah membaca buku, artikel, mendengarkan ceramah, dan lain-lain. Intinya, kita perlu mengganti atau mengisi pikiran ini dengan masukan-masukan positif

4) Memperkuat keimanan pada Tuhan. Misalnya saja: kalau kita masih dikasih hidup, pasti tidak ada masalah apapun yang bisa membuat kita mati. Misalnya lagi, sesulit apapun masalah yang kita hadapi, pasti masih ada sesuatu yang bisa kita lakukan.

5) Dan lain-lain

c. Kemampuan berpikir

Modal mental ketiga adalah kemampuan berpikir. Ini sebetulnya sudah kita bahas di Bagian Pertama. Intinya, kemampuan berpikir ini terkait dengan sejauhmana kita bisa membuat target, sasaran, atau arah pengembangan dan perbaikan yang akurat (bisa kita capai dari keadaan kita), sejauhmana kita bisa membedakan masalah eksternal dan internal, persepsi dan fakta (analitis), dan sejauhmana kita bisa melihat berbagai kemungkinan yang bisa kita tempuh (kreatif).

Nah, apa yang sudah kita bahasa di Bagian Kedua itu, tentang hal-hal yang bisa kita lakukan, dari yang paling tidak ideal sampai ke yang paling ideal, itu semua adalah cara-cara untuk melatih kemampuan berpikir. Yang perlu kita jauhi adalah, jangan sampai kita mempertahankan diri hanya karena untuk kepentingan egoisme-kebenaran-sendiri sehingga langkah kita terjepit karena salah berpikir. Atau juga terobsesi mendapatkan hasil besar dengan cara cepat tanpa dibekali pengetahuan yang akurat tentang diri.

J. Jenis-Jenis Perubahan

Perubahan suatu organisasi merupakan esensi dari kreativitas dan inovasi dalam organisasi. Untuk mendorong perubahan diperlukan adanya agen perubahan (agent of change). Agen perubahan ini merupakan individu dan kelompok yang mengupayakan terjadinya perubahan kepada orang lain maupun sistem sosial. Biasanya, agen perubahan dipilih oleh pimpinan, dimana unsur pimpinan terlibat di dalamnya. Keterlibatan pimpinan tertinggi dalam agen perubahan akan semakin mengoptimalkan perubahan yang diharapkan. Keterlibatan yang dimaksud tidak hanya dalam struktur organisasi tim perubahan organisasi, namun juga peran aktifnya dalam pemikkiran, tindakan, keteladanan, dan dukungan sumber daya agar perubahan organisasi dapat secara efektif terjadi.

Perubahan organisasi dapat terjadi melalui mekanisme top down maupun bottom up. Perubahan top down, didorong oleh level atas, untuk kepentingan strategis organisasi. Biasanya perubahan yang bersifat top down akan terjadi dalam waktu yang lebih cepat dan bersifat lebih komprehensif dibanding dengan perubahan yang bersifat bottom up. Perubahan botom up adalah perubahan yang di dorong dari level bawah menuju

ke atas. Biasanya perubahan ini didukung oleh manajemen level bawah dan menengah sebagai agen perubahan. Perubahan bottom up dapat dilihat pada inovasi teknologi maupun perbaikan prosedur kerja, di mana idenya berasal dari karyawan level bawah yang berada di lapangan dan melihat perlunya dilakukan perubahan untuk perbaikan organisasi.

Secara umum ada dua jenis perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi :

1. Perubahan Proaktif

   Perubahan proaktif atau biasa disebut terencana ini adalah perubahan yang dirancang dan diimplementasikan secara berurutan dan tepat waktu sebagai antisipasi dari peristiwa di masa mendatang. Perubahan yang direncanakan bertujuan untuk menyiapkan seluruh organisasi atau sebagian besar untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan signifikan dalam sasaran dan arah suatu organisasi.

2. Perubahan Reaktif

   Perubahan reaktif atau tidak terencana merupakan perubahan yang bersifat spontanitas dan tanpa arahan. Perubahan yang dilakukan sebagai reaksi terhadap tanda-tanda bahwa perubahan itu diperlukan.

K. Kekuatan-Kekuatan yang Menolak Perubahan

Walaupun perubahan dibutuhkan dalam rangka survivenya sebuah perusahaan tetapi orang cenderung menolak perubahan itu terutama apabila perubahan yang terjadi dipersepsikan sebagai hasil yang secara potensial merusak situasi yang bagi individu dirasakan sudah nyaman.

Menurut Leonard (1996) dan Hilb (1996), kegagalan perubahan bukan merupa kan akibat kekurangan hal yang fundamental dalam ide dasarnya, tetapi sebagai akibat kurangnya perhatian terhadap komponen "Human" atau anggota organisasi secara memuaskan. Hal ini berarti bahwa kekurangberhasilan inisiatif perubahan cenderung berhubungan dengan faktor manusia sebagai pelaku utama aktivitas organisasi. Pendapat ini sejalan dengan pendapat Cooper dan Markus (1995).

Ada beberapa penyebab dari resistensi itu (Strebel P, 1996) :

1. Kurangnya informasi tentang peruba han itu sehingga para karyawan tidak mengetahui mengapa perubahan harus terjadi, kapan dan bagaimana.
2. Karyawan memandang peruba han sebagai suatu ancaman bagi prestasi dan keamanan mereka.

3. Adanya keinginan dari karyawan untuk mempertahankan kekuasaan.
4. Karyawan merasa bahwa manajer mengabaikan kebutuhan mereka, sikap dan kepercayaan mereka.
5. Karyawan gagal merasakan suatu kebutuhan untuk beruba h karena mereka merasa bahwa organisasi mereka beroperasi secara efektif dan menguntungkan sehingga mereka tidak secara sukarela mau berubah.Peter Senge yang terkenal sebagai pencetus konsep The Fifth Dicipline dalam bukunya "The Dance of Change" menunjukkan bahwa pembaharuan membutuhkan kemampuan memperhitungkan baik kekuatan yang akan menghasilkan proses perubahan maupun kekuatan yang menjadi perintangnya entah secara disengaja ataupun tidak disengaja.

L. Mengatasi Penolakan Terhadap Perubahan

Jennifer M George & Garreth R Jones (1996) memperkenalkan teknik untuk mempromosikan perubahan melalui tiga tingkatan, yaitu : Counselling, Sensitivity Training, dan Consultation Process. Pemilihan teknik-teknik diatas ditentukan oleh jenis peruba han yang dilakukan. Tekhnik pengembangan organisasi ini diterapkan untuk mengubah tingkah laku (Attitudes) dan perilaku

(Behaviour) dari setiap individu. Walaupun kepribadian tidak dapat dirubah dalam waktu singkat, tetapi orang dapat dibantu untuk memahami bahwa persepsi mereka terhadap suatu situasi hanya merupa kan salah satu kemungkinan. Mereka dapat membantu dengan belajar toleransi terhadap beraneka ragam penerimaan manus ia.

Berikutnya melatih sensitivitas atau pelatihan kepekaan merupakan suatu pengalaman pelatihan yang terstruktur agar individu mempelajari bagaimana menangani konflik dan menghadapi perbedaan dengan menciptakan suatu kesadaran akan norma baru yang ditekankan oleh tim kerja. Sementara proses konsultasi menyediakan umpan balik kepada kelompok tentang suatu pengambilan keputusan, kepemimpinan dan proses komunikasi.

M. Perubahan Struktur Organisasi dan Strategi Organisasi

Structure Follow The Strategy adalah sebua h adagium yang menjadi panduan para manajer. Perubahan-perubahan eksternal, seperti : munculnya pesaing baru dalm era globalisasi dengan strategi bersaingya yang juga baru, munculnya tekhnologi baru, peraturan-peraturan pemerintah yang beruba h dan peruba han internal lainnya seperti : lahirnya lebih banyak “Knowledge Worker”

yang cenderung kurang suka diperintah, kurang menyukai system komando mengharuskan struktur organisasi juga berubah. Bentuk struktur organisasi flat dengan rentang kendali yang lebih luas dan rantai komando yang lebih singkat akan lebih disukai pekerja. Oleh karena itu Ulrich (1998) menyatakan perusahaan perlu juga merubah peranan SDM nya.

Mc Dermott (1996), menyatakan bahwa organisasi yang berkinerja tinggi dewasa ini adalah organisasi yang berkarakteristik pada tim, struktur flat, spand of control yang luas, proses berfokus kepada pelanggan. Sementara Thomson (1967) menggambarkan strategi fleksibilitas berdasarkan ide interdependency (saling bergantung) – saling memperkuat perilaku.

Sementara Barnard (1978) menyatakan bahwa untuk menghadapi perubahan lingkungan yang seperti itu perusahaan harus menggunakan strategi kontemporer. Ia menggu nakan istilah fleksibiltas strategis bagi strategi kontemporer ini. Fleksibiltas strategis adalah kemampuan untuk menyesuaikan organisasi terhadap perubahan-peruba han lingkungan yang terjadi. Porter (1985) melihat dari perspektif formasi. Dengan formasi fleksibilitas yang diusulkan adalah membuat dan menyesuaikan rencana strategis untuk direalisasikan sesuai

kebutuhan yang akan datang dengan fleksibilitas baru. Sementara dalam perspektif transformasi Barden Fuller (1990) menyatakan fleksibilitas strategi adalah kemampuan untuk mengubah strategi karena menerima dan menyerap ide-ide dari lingkungan yang sama sekali baru dan tidak dilandasi oleh kaidah-kaidah strategi generic. Re-orientasi dan re-kreasi keduanya mencerminkan peruba han secara transformasi.

N. Pemilihan Agen Perubahan

Siapa yang harus membuat perubahan dalam perusahaan? Pertanyaan ini memerlukan analisis yang hati-hati untuk menjawabnya karena sekali perusahaan menentukan siapa yang bertanggung jawab sebagai agen perubahan maka suksesnya proses perubahan terletak dipundaknya. Ada tiga jenis agen perubahan yang kita kenal antara lain :

1. Penggerak perubahan yaitu yang menunjukkan kebutuhan bagi peruba han perusahaan.
2. Pelaksanaan peruba han yaitu yang membawa perubahan kedalam aktivitas khusus yang dilakukan oleh manajer puncak.
3. Pengambil peruba han yaitu yang menjalankan peruba han dala m kegiatan sehari-hari didala mpekerjaan.

Agen perubahan yang efektif adalah yang empati, sensitive, terbuka, toleran, fleksibel, sabar, bersahabat, bekerja sama, dan imajinatif. “A Change Agent” oleh penulis lain juga disebut sebagai Shaper of Change (Schuler, 1994) dan Innovator Change Agent (Wiley, 1992). Robbins (2000) mengelompokkan tugas manajer sebagai agen peruba han dari waktu ke waktu secara terus menerus (Continues Improvement) untuk meningkatkan apapun yang berkaitan dengan organisasi sesuai dengan peruba han lingkungan yang terus menerus berubah. Table dibawah ini memberi ciri manajer dalam paradigma baru.

O. Pentingnya Manajemen Perubahan

Perubahan merupakan suatu fenomena yang pernah terjadi di dalam kehidupan organisasi, meskipun banyak yang berpendapat bahwa kecepatan dan besaran perubahan telah meningkat secara signifikan beberapa tahun belakangan ini. Penelitian yang dilakukan The Institute of Management tahun 1991 menunjukkan bahwa 90% organisasi menjadi lebih ramping dan datar. Pada tahun 1992 dilaporkan bahwa 80% manajer merespons dan merestruktur perusahaannya dalam 5 tahun terakhir. Oleh karena itu, kita melihat bahwa dalam waktu yang relative pendek kebanyakan organisasi dan pekerjanya telah mengalami perubahan secara

substansial tentang apa yang mereka lakukan dan bagaimana mereka melakukannya (Burnes,2000:250).

Namun, bagaimana cara perubahan dikelola, dan kecocokan pendekatan yang dipakai, mempunyai banyak implikasi pada cara orang mengalami perubahan dan persepsinya terhadap hasilnya. Banyak manajer melaporkan tentang tingkat ketidakpuasan terhadap hasil perubahan.

Perubahan dapat muncul dalam berbagai wujud, ukuran dan bentuk, sehingga sulit mendapatkan gambaran yang akurat tentang tingkat kesulitan yang dialami organisasi dalam mengelola perubahan dengan berhasil. Akan tetapi terdapat 3 tipe perubahan organisasional penting yang perlu mendapat perhatian yaitu :

1. Introduksi teknologi baru di tahun 1980 an
2. Adopsi total quality management dalam 15 tahun terakhir
3. Aplikasi business process re- engineering sejak tahun 1990 an

Ketiga tipe perubahan tersebut pada masanya masing-masing dinyatakan sebagai pendekatan revolusioner untuk memperbaiki kinerja dan kemampuan bersaing. Penelitian menunjukkan

bahwa tingkat kegagalan dari penggunaan teknologi baru berkisar antara 40% sampai 70%. Sementara itu, total quality management merupakan usaha dalam keseluruhan organisasi untuk memperbaiki kualitas melalui perubahan struktur, prkatek, system, dan sikap. Aplikasi total quality management yang merupakan sentral keberhasilan perusahaan jepang pada perusahaan barat tidak menunjukkan keberlanjutan dan 90% dikatakan gagal. Businnes Process Re-engineering (BPR) mencerminkan inisiatif, besar dan kecil, radikal dan konservatif dengan tema perbaikan kinerja organisasi melalui efisiensi dan evektivitas proses bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa hasilnya lebih rendah dari yang diharapkan, antara 60-70% dinyatakan gagal.

Oleh karena itu, meskipun ketiga tipe inisiatif perubahan tersebut dilengkapi dengan informasi, dan bantuan, tetapi tidak ada jaminan akan sukses. Dengan demikian, manajer terus secara konsisten mengidentifikasi kesulitan mengelola perubahan sebagai salah satu hambatan meningkatkan daya saing organisasi.

P. Pendekatan Manajemen Perubahan

Terdapat dua pendekatan utama untuk manajemen perubahan, yang dinamakan *planned change*

(perubahan terencana) dan *emergent change* (perubahan darurat). Pendekatan yang dipergunakan tergantung pada kondisi lingkungan yang dihadapi.

1. Planned Change (Perubahan Terncana)

   Bullock dan Batten (Burnes, 2000:272) mengemukakn bahwa untuk melakukan perubahan terencana perlu dilakukan empat fase tindakan, yaitu sebagai berikut :.

   a. Exploration Phase (fase eksplorasi)
   b. Planning Phase (fase perencanaan)
   c. Action Phase (Fase Tindakan)
   d. Integration Phase

2. Emergent Approach (Pendekatan Darurat)

   Emergent Approach memerikan arahan dengan melakukan penekanan pada lima gambaran organisasi yang dapat mengembangkan atau menghalangi keberhasilan perubahan, yaitu sebagai berikut:

   a. Organizational structure (struktur organisasi)

      Organizational structure adalah perubahan struktur menuju pada suatu organisasi dengan lebih banyak delegasi,

yang berarti hierarki datar, pada posisi yang sangat umggul untuk bergerak daripada yang mempunyai resitensi terhadap perubahan besar.

b. Organizational culture (budaya organisasi)

Organizational culture adalah suatu upaya untuk memengaruhi perubahan dalam suatu organisasi sekedar dengan berusaha mengubah budayanya mengasumsikan bahwa terdapat hubungan linear yang tidak beralasan antara budaya organisasi dengan kinerja.

c. Organizational learning (organisasi pembelajaran)

Pembelajaran memainkan peran kunci dalam menyiapkan orang dalam melakukan perubahan, atau membiarkan mereka menghalangi perubahan, perubahan dapat turun dengan cepat dengan membuat krisis mendatang nyata bagi setiap orang dalam organisasi atau mendorong ketidakpuasan dalam sistem dan prosedur sekarang.

d. Managerial behaviour (perilaku manajerial)

Manajer diharapkan bekerja sebagai pemimpin, fasilitator dan coach yang, melalui kemampuan meredam hambatan hierarki, fungsi dan organisasional, dapat membawa bersama dan motivasi tim dan kelompok untuk mengidentifikasi kebutuhan dan mencapai perubahan.

e. Power and politics (kekuatan dan politik)

Meskipun advokasi terhadap emergent change cenderung melihat kekuatan dan politik dari perspektif yang berbeda, mereka semua mengenal arti pentingya perubahan yang harus dikelola jika perubahan ingin menjadi efektif.

Q. Model Manajemen Perubahan

Brunes (2000: yang 462) mengemukakan bahwa perubahan organisasional dapat dilihat sebagai produk dari tiga proses organisasi yang bersifat independen, antara lain :

1. The Choice Process (proses pilihan)

Terdiri dari tiga elemen yaitu sebagai berikut :

a. Organization context (konteks organisasional)

Salah satu resep standar untuk keberhasilan organisasi adalah bahwa

mereka harus tahu kekuatan dan kelemahannya sendiri, kebutuhan pelanggan mereka dan sifat lingkungan dimana mereka bekerja. Metode yang paling sering digunakan adalah analisis SWOT dan PEST.SWOT adalah singkatan dari Strengh and Weakness, Opportunities, and Threats (kekuatan dan kelemahan peluang dan tantangan). PEST merupakan singkatan dari Political, Economy, Sosio-cultural, dan Technological (politik, ekonomi, sosio kultural dan teknillogis).

b. Focus of Chice (fokus pilihan)

Pada satu waktu, organisasi yang sukses memfokuskan perhatianya hanya pada rentang yang sempit dari isu jangka pendek, menengah, dan panjang. Salah satunya akan berhubungan dengan kinerja organisasi, sedangkan lainnya lebih berkepentingan dengan memmbangun dan mengembankan kompetensi atau teknologi tertentu. Dalam beberapa hal, isunya mungkin hanya menyangkut kepentingan, sedangkan kasus lainnya mungkin bersifat funda mental bagi

ketahana organisasi. Sudah pasti dalam banyak hal, organisasi akan berada dalam satu cara atau fokus lainnya dalam menyesuikan dirinya dengan atau bahkan yang mempengaruhi atau mengubah hambatan dimana mereka bekerja.

c. Organizational trajectory (lintasan organisasional)

Arah suatu organisasi dibentuk oleh tindakan masa lalu, tujuan dan strategi masa depan. Hal ini akan memberikan arah atau kerangka kerja dimana menujukan daya penerimaan, relevansi atau urgensi masalah, kepentingan dan maksud tindakan. Lintasan proses meliputi penentua dan saling mempengaruhi antara fisi, strategi dan pendekatan perubahan organisasi.

Dalam banyak hal, konsep trajectory terdiri dari baik memori organisasi tentang kejadian padawaku yang lalu maupun maksudnya pada masa depan. Bagi beberapa organisai, trajectoty akan jelas dan tidak berarti ganda. Dalam hal lainya membuat kejadia masa lalu masuk akal dan menetujuii usulan untuk

tindakan yang akan datang akan menjadi sumber perselisian dan ketidak pastian.

2. The Trajectory Process (proses lintasan)

Trajectory Process terdiri dari tiga element berikut:

a. Vision (visi)

b. Srategy (strategi)

c. Change

Dapat disimpulkan bahwa kita dapat melihat bahwa lintasan proses, disamping memainkan peran kunci dalam membentuk pilihan, tetapi juga merupakan suatu proses yang kompleks terdiri dari visi, strategi dan perubahan.

3. The Change Process (proses perubahan)

Proses perubahan terdiri dari tiga elemen yang saling berhubungan yaitu sebagai berikut :

a. Objectives and Outcomes (tujuan dan manfaat)

Sebagian besar usaha perubahan berakhir dengan kegagalan. Dalam banyak hal, proyek perubahan gagal karena tujuan awalnya atau hasinya yang diharapkan tidak dipikirkan dengan baik dan tidak konsisten. Selebihnnya karena

memengaruhi distribusi kekuasaan dan sumber daya, yaitu melekatnya proses politis yang didorong oleh kepentingan yang tersekat – sekat daripada kebutuhan organisasi.

Meskipun sullit penyelidikan situasi dimana kepentingan politik tidak muncul, Burnes (2000:470) mengusulkan pendekatan untuk mengukur kebutuhan untuk dan tipe perubahan yang berusaha membuat proses membangun objektif dan outcome lebih keras dan terbuka. Burnes mempunyai empat pendekatan sebagai berikut:

1) The Trigger (Pemicu)

Organisasi harus hanya menginfestigasi salah satu alasan berikut:

a) Visi dan strategi perusahaan menyorotikebutuhsn untuk perusahaan atau memperbaiki kinerja.

b) Kinerja atau operasisaat ini memnindikasi bahwa beberapa masalah muncul.

c) Saran atau potensial timbul karena potensial karena manfaat yang ssangat penting bagi perasional.

2) The Remit (pembatalan)

Hal yang satu ini harus di perhatikan dengan jelas alasan untuk pengukuran, tujuanya dan skala waktu, dan siapa yang harus di biarkan dan di konsultasikan. The remit menekankan kebutuhan untuk focus pada aspek manusia pada perkembangan teknis dilibatkan.

3) The assessment team (tim pengukur)

Ini adalah badan yang akan mengukur kebutuhanakan perubahan. Dalam banyak hal, tim harus bersifat multidisiplin, yang terdiri dari perwakilan dan bidang yang berpengaruh (menejer dan staf), staf spesialisasi (keuangan, teknis, dan professional), dan dimana cocok, konsultan luar atau fasilitator perubahan.

4) The assessment (pengukuran)

Tugas utama assesmen team adalah me-revew dan jika perlu menklarivikasi atau mengamandemen pembatalanpengukuran harus dilakukan dengan empat langkah berikut:

a) Klarifikasi terhadap problem yang akan di capaidengan menghimpun informasi, terutama dari mereka yang terlibat.

b) Menginvestikgasi solusi alternative.

c) Upan balik.

d) Rekomendasi an keputusan.

b. Planing the Change (Merencanakan Perubahan)

Apabila kebutuhan perubahan timbul dalam strategi organisai atau dengan cara lain, sekali timbul harus terjadi dan dalam bentuk seperti apa, maka perlu merencanakan bagaimana akan di capai dan kemudian bagaimana

menimplementasikan rencana. Seperti telah di bahas sebelumnya, terdapat banyak pendekatan untuk perubahan dan kecocok kanya tergantung dari apa yang dirubah.

Oleh karena itu **rentang perubahan situasi dan pendekatan**, perlu di pikirkan ketika mempertimbankanenam kegiatan berikut yang saling berkaitan dalam melakukan perencanaan dan perubahan.

1) Estabilising a change management team (membetuk tim menejemen perubahan)
2) Management structure (struktur manajemen)
3) Aktiviting planning (perencanaan aktivitas)
4) Comitment planning (perencanaan komitmen)
5) Audit and posh-audits
6) Training

c. *People*

Perubahan dalam organisasi dapat mengambil beberapa bentuk, struktur dan teknis mengambil individu dan

perubahan sikap dan perilaku. Akan tetapi, apapun bentuknya, terdapat tiga kegiatan yang berhubungan dengan manusia yang perlu dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1) Menciptakan keinginan untuk berubah

Dimana perubahan bersifat teknis dan structural, pasti terdapat kegiatan diantara mereka yang berkepentingan dengan perubahan, yaitu keinginan untuk di ikut sertakan terhadap organisasi yang berkelanjutan. Akan tetapi, munkin kebanyakan organisasi tetap pada tahapan dimana mereka harus memaksa staf tentang perlunya melakukan perubahan. Ada empat langkah untuk melakukan perubahan yaitu,

a. membuat orang peduli terhadap tekanan perubahan,

b. memberikan umpan baliksecara regular terhadapproses kinerja

individu dan bidang didalam kegiatan organisasi,

c. mempublikasikan keberhasilan perubahan,

d. memahami kekuatan dan kepentingan orang lain.

2) Melibatkan orang

Tipe keterlibatan orang dalam proses perubahan mempunyai dua factor utama yaitu, a) komunikasi dan, b) membuat orang terlibat.

3) Melanjutkan momentum

Bahkan dalam organisasi yang bersifat baik, kadang – kadang terjadi pada antutiesme untuk perubahan menyusut, dan dapat meng hadapi tekanan normal sehari-hari memenuhi kebutuhan pelangan, progress menjadi lebih lambatdan dapat berkembang menjadi berhenti. Apabila momentum tersebut tidak timbul sendiri atau berlanjut tanpa dorongan, organisasi perlu mempertimbangkan bagaimana membangun dan memeliharanya.

Perencanaan dan implementasi, dan terutama keterlibatan merupakan bagian dari masalah ini.

R. Resistensi Terhadap Perubahan

Dampak utama dari kesalahan yang dilakukan dalam mengelola perubahan adalah munculnya resistensi dari seluruh anggota yang terkait terhadap perubahan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi. Kreitner dan Kinicki (2001) mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai suatu reaksi emosional maupun tingkah laku yang muncul sebagai respon terhadap munculnya ancaman, baik nyata atau imajiner bila terjadi perubahan pada pekerjaan rutin. Adapun beberapa hal yang menjadi alasan terjadinya resistensi terhadap perubahan organisasi, yaitu :

1. Kebiasaan

Pada dasarnya, manusia adalah mahluk yang hidup dari kebiasaan yang dibangunnya. Kebiasaan ini akan lebih mempermudah manusia untuk menjalankan kehidupannya yang sudah cukup kompleks. Saat dihadapkan pada perubahan, maka manusia akan cenderung untuk enggan melakukan penyesuaian atas kebiasaan yang selama ini ia lakukan Sebagai contoh : seseorang akan

cenderung untuk melalui rute perjalan menuju kantor yang biasa dilaluinya setiap hari yang jarak tempuhnya lebih panjang, dibandingkan melalui jalur baru yang belum ia kenal yang jarak tempuhnya lebih pendek.

2. Ketakutan terhadap munculnya dampak yang tidak diinginkan

Perubahan tak jarang menimbulkan ketidak-pastian, karena perubahan membuat seseorang bergerak dari suatu situasi yang ia ketahui menuju pada situasi yang tidak diketahuinya. Akibatnya orang yang bersangkutan akan merasa takut bahwa dampak perubahan akan merugikan dirinya.

3. Faktor-faktor ekonomi

Berkurangnya penghasilan, kenaikan gaji yang tidak sesuai harapan, meningkatnya ongkos angkutan, merupakan faktor-faktor ekonomi yang dapat menjadi penyebab munculnya resistensi terhadap perubahan. Bila perubahan memberikan dampak ekonomi yang cukup besar terhadap seseorang, maka dapat diramalkan bahwa resistensi dari orang yang bersangkutan terhadap perubahan akan semakin kuat.

4. Tidak adanya kepercayaan dalam situasi kerja

Seorang manajer yang membangun hubungan kerja dengan bawahannya atas dasar ketidak-percayaan, akan lebih mungkin menghadapi resistensi dari bawahannya bila ia menggulirkan perubahan. Sementara seorang manajer yang mempercayaai bawahannya akan memperlakukan perubahan sebagai hal yang sifatnya terbuka, jujur dan partisipatif. Di sisi lain, bawahan yang dipercaya oleh atasannya akan mungkin untuk melakukan upaya yang lebih baik dalam menghadapi perubahan dan melihat perubahan sebagai sebuah kesempatan. Hal ini terjadi karena tumbuhnya kepercayaan/ketidak-percayaan dalam hubungan kerja bersifat timbal balik.

5. Takut mengalami kegagalan

Proses perubahan pada pekerjaan yang bersifat menekan karyawan, akan dapat memunculkan keraguan pada karyawan akan kemampuannya untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Keraguan ini lambat laun akan mengkikis kepercayaan dirinya dan melumpuhkan pertumbuhan dan perkembangan dirinya.

6. Hilangnya status atau keamanan kerja

Pemanfaatan teknologi atau sistim administrasi yang baru di dalam dunia kerja, pada satu sisi dapat mempercepat proses kerja. Namun pada sisi lainnya akan dapat mengakibatkan berkurangnya jumlah pekerjaan. Dampak inilah yang dikawatirkan oleh para karyawan bila terjadi perubahan. Buat sebagian besar karyawan, hilangnya pekerjaan dapat diartikan sebagai hilangnya status dan juga hilangnya penghasilan. Untuk alasan inilah maka, para karyawan cenderung untuk resisten terhadap perubahan.

7. Tidak ada manfaat yang diperoleh dari perubahan

Seseorang akan melakukan resistensi terhadap perubahan bila yang bersangkutan memperkirakan atau melihat bahwa dirinya tidak akan mendapatkan manfaat bila melakukan perubahan.

S. Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan

Untuk menangani penolakan terhadap perubahan, yang dapat dilakukan organisasi yaitu :

1. Pendidikan dan komunikasi

   Memberikan penjelasan tentang kebutuhan akan perubahan dan logika dari perubahan

kepada individu, kelompok dan organisasi secara keseluruhan. Pendekatan ini digunakan bila ada kekurangan informasi atau informasi yang tidak tepat serta kekurangan analisanya.

2. Partisipasi dan penyertaan

   Meminta atau mengikutsertakan anggota organisasi untuk membantu mendesain perubahan. Pendekatan ini dapat digunakan bila pemrakarsa tidak mempunyai semua informasi yang dibutuhkan untuk mendesain perubahan dan orang lain mempunyai kekuatan cukup besar untuk menolak perubahan.

3. Memberi fasilitas dan dukungan

   Memberikan program pelatihan ulang, liburan, dukungan emosional dan memahami orang yang terpengaruh terhadap perubahan. Pendekatan ini dapat digunakan bila orang akan menolak karena masalah penyesuaian.

4. Negosiasi dan persetujuan

   Melakukan negosiasi dengan penolak potensial atau mengusahakan surat pemahaman tertulis. Pendekatan ini digunakan bila beberapa orang atau organisasi dengan kekuatan besar akan menolak perubahan.

5. Manipulasi dan pemilihan menjadi anggota

   Memberikan peran yang diinginkan oleh orang yang berpengaruh dalam mendesain atau mengimplementasikan proses perubahan. Pendektan ini digunakan bila taktik lain tidak akan berhasil atau terlalu mahal.

6. Memaksa secara terang-terangan dan terselubung

   Menakut-nakuti dengan kehilangan pekerjaan atau pemindahan, tidak dipromosikan dan sebaginya. Pendekatan ini digunakan bila kecepatan dalam proses perubahan diperlukan dan pemrakarsa perubahan memiliki kekuatan yang cukup besar.

T. Kesimpulan

1. Perubahan organisasi yang harus dilakukan sebenarnya merupakan konsekuensi atas terjadinya perubahan-perubahan lingkungan bisnis di era globalisasi.

2. Tak bisa ditolak era baru sudah masuk ke Indonesia bukan saja dalam bentuk AFTA tetapi dalam bentuk *Free Trade* tingkat dunia. Kondisi ini sudah tentu harus dihadapi dengan persiapan yang matang kearah perubahan yang terencana (Planned Change). Artinya kita harus

lebih peka terhadap pergeseran selera konsumen, munculnya tekhnologi informasi yang baru, tekhnik-tekhnik bersaing yang lebih baru dari para pesaing baru, adanya system reward yang baru dan perubahan-perubahan ekonomi & sosial lainnya. Untuk itulah diperlukan sebuah kemampuan bagi mengelola perubahan dalam bentuk kompetensi manajemen.

3. Dalam dunia organisasi tidaklah menjadi hal yang mustahil untuk melakukan perubahan-perubahan terhadap budaya dan inovasi dalam hal kinerja dan kepemimpinan. Hal ini sangatlah dibutuhkan agar dalam organisasi tersebut tidaklah terjadi kejenuhan bagi anggota-anggotanya dan perubahan-perubahan yang terjadi itu dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi. Akibat perubahan yang ada dapat pula mengurangi tingkat stres karyawan yang sudah tidak nyaman lagi dengan budaya-budaya lama di perusahaan atau organisasi mereka. Oleh karena itu, perubahan budaya dan inovasi dalam organisasi sangatlah penting dan bisa dikatakan menjadi sebuah kebutuhan.

BAB 11

BEBERAPA HASIL PENELITIAN

Pada bagian ini akan dikemukakan beberapa hasil riset terdahulu sebagai bahan acuan sekaligus komparasi. Disamping itu penelitian terdahulu dimaksud sebagai konsep, dasar dalam mengembangkan berbagai model hipotesis penelitian, yang dibangun oleh peneliti berikutnya untuk menghasilkan temuan baru, sehingga dapat meyakinkan bahwa penelitian ini merupakan hasil penelitian yang bersifat originalitas. Untuk maksud tersebut berikut dikemukakan beberapa hasil riset sebelumnya yang memeiliki relevan sebagai berikut :

1. Sadaria (2012) dengan judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komitmen dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Usaha Cargo Bandara Internasional Hasanuddin Makassar". Penelitian ini dilakukan terhadap 29 unit usaha cargo dengan jumlah populasi karyawan sebanyak 272 orang. Sedangkan sampel penelitian adalah 162 responden sebagai karyawan usaha cargo dalam lingkup bandara Internasional Hasanuddin. Variabel yang diteliti adalah gaya kepemimpinan, komitmen, dan motivasi kerja sebagai variabel independen. Sedangkan variabel

kepuasan kerja dan kinerja dalah variabel dependen. Penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan kausalitas dan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Metode analisis yang digunakan adalah *Struktural Equation Modelling (SEM).*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, dan motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan variabel komitmen berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Selanjutnya variabel gaya kepemimpinan, komitmen dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada usaha cargo bandara internasional Sultas Hasanuddin.

2. Darwish A. Yousef (2000) *Judul "Organizational Commitment and Job Satisfaction as Predictors of Attitudes Toward Organizational Change in a Non Western Setting"*. Penelitian dilakukan terhadap 161 karyawan ekspatriat dari sejumlah organisasi di Uni Emirat Arab (UAE) dengan rincian sebagai berikut : 61% ekspatriat dari Asia, 12% dari Arab, 2 % dari bangsa lain. Total 85% ekapatriat dari Asia, 13 % Arab, 1,5% dari Eropa, dan 0,5% bangsa lain. Tujuan penelitian adalah untuk menginvstigasi peran dari bermacam-macam dimensi komitmen organisational dan job satisfaction dalam memprediksi bermacam-

macam sikap menuju perubahan organisasi dalam setting bukan pekerja berat. Untuk analisis data menggunakan Path analysis. Adapun variabel independen : Job satisfaction with; pay, promotion, supervision, co-woker, security; Sedangkan variabel moderator adalah : organizational commitment (affective commitment, continuance commitment, and normative commitment). Variabel dependen adalah Attitude toward organizational change. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa sikap dan perilaku pegawai menuju perubahan organisasi akan meningkat seiring dengan peningkatan affective commitment, continuance commitment. Affective commitment memdiasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kondisi kerja, gaji, supervisi dan keamanan kerja dengan cognitive, affective dan behavior menuju perubahan. Sedangkan Continuance affective (low perceived) memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap gaji, promosi, supervisi dan lain-lain terhadap kognisi menuju perubahan. Kepuasan kerja terhadap gaji, promosi, supervisi, dan lainnya berpengaruh terhadap komitmen organizational.

3. Andi Adawiah (2012) Judul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Budaya Organisasi dan Kemampuan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Dosen Prodi Manajemen Pada PTS Kopertis Wilayah

IX Sulawesi". Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan kausalitas dan pengaruh variabel exogenus yang terdiri atas gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kemampuan, terhadap variabel endogen yang terdiri dari kepuasan kerja dan kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui variabel intervenning. Adapun objek penelitian ini adalah dosen prodi manajemen dari berbagai Perguruan Tinggi Swasta dalam Lingkup Kopertis Wilayah IX Sulawesi khususnya di Sulawesi Selatan. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 200 orang responden. *Metode analisis menggunakan Struktural Equation Modelling (SEM).* Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, motivasi, budaya organisasi, dan kemampuan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja dosen demikian halnya variabel kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja dosen. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan, motivasi dan variabel kemampuan tidak memberi kontribusi terhadap kinerja dosen.

4. Darwish A. Yousef (2002), Judul "*Job Satisfaction as a Mediator of The Relationship Between Role Stressor & Organizational Commitment".* Penelitian ini merupakan penelitian survei lapangan yang dilaksanakan terhadap 461 anggota kelompok kerja

manajemen sendiri *(self-management)* di empat negara. Yaitu Belgia, Finlandia, Amerika Serikat, dan Philipina. Karyawan di tiga negara; Finlandia, Belgia, dan Amerika Serikat bergerak dalam bidang industri bioteknologi dan manufactured enzym. Sedangkan di Philipina karyawan bekerja di industri komponen-komponen electronik digunakan sebagai responden penelitian. Tujuan penelitian adalah untuk menguji: (1) Apakah penolakan dilakukan terhadap karyawan terhadap tim kerja dan manajemen sendiri memediasi hubungan antara nilai budaya karyawan dengan sifat pekerjaan *(job attitudes),* (2) Apakah terdapat hubungan antara penolakan nilai *(value resistence)* di negara-negara yang penolakan budaya lebih kuat dibandingkan negara-negara yang lainnya. Variabel independen : *Cultural value.* Variabel moderator; *Resistence (to tems or self managing).* Variabel dependen *: Job attitude (job performane and Organizational commitment.*

Alat analisis yang digunakan adalah (1) analisis faktor, dan (2) analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penolakan (resistence) memediasi hubungan antara nilai budaya *(cultural value)* dan *job attitudes*, yang kadang-kadang secara keseluruhan dan kadang-kadang sebagian (parsial), tergantung tipe penolakan (penolakan terhadap tim

kerja atau penolakan terhadap manajemen sendiri) dan tanpa nilai budaya yang diujikan.

5. Darwish A. Yousef (2002), Judul "*Job Satisfaction as a Mediator of The Relationship Between Role Stressor & Organizational Commitment.*" Penelitian ini dilakukan terhadap 50 organisasi utama yang terdaftar di distrik utama di Uni Emirat Arab (UAE). Penentuan sampel menggunakan teknik random sampling sehingga terkumpul 30 organisasi. Jumlah kuesioner yang dikirim sebanyak 600 kuesioner, yang kembali sebanyak 450 kuesioner (75%). Setelah dilakukan identifikasi hanya 361 kuesioner yang memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut. Identitas responden: 73% jenis laki-laki, sisanya perempuan. 67% telah bekerja selama 5 tahun di organisasi; 59% umur responden berkisar 35 tahun, 56% berkebangsaan UAE; 39% ekspatriat dan Arab; 5% bukan ekan ekspatriat Arab. Alat analisis yang digunakan adalah Path Analysis. Variabel yang digunakan terdiri dari variabel *independen; Role stressor (role conflict and role ambiguity)*; Variabel *mediator ; Job Satisfaction; Variabel dependen Organizational Commitment (Affective Commitment dan Continuance Commitment).* Tujuan penelitian adalah untuk mengivestigasi peran mediator potensial dari *Job satisfaction antara Role stressor (role conflict and role ambiguity) dengan*

Organizational Commitment (Affective Commitment dan Continuance Commitment). Organizational Commitment (Affective Commitment dan Continuance Commitment). Organizational Commitment (Affective Commitment , Continuance Commitment dan Normative Commitment).

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa *role ambiguaty* berpengaruh langsung dan negatif terhadap komitmen affektif dan normatif. *Job Satisfaction* berpengaruh langsung dan positif terhadap komitmen affektif dan normatif dan berpengaruh negatif terhadap *continuance commitment. Job satisfaction* memediasi hubungan atau pengaruh *role stressor (role conflict and role ambiguity) dengan komitmen organisational (kecuali continuance commitment high personal sacrifice).*

6. Lisa M. Moynihan, Wendy. Boswell, John W. Boudrean, 2000. Judul "The Influence of Job Satisfaction & Organiational Commitment on Executive Withdrawal and performance".

   Survai dalam penelitian ini dilakukan terhadap 10.000 eksecutif yang terdaftar di data base of the Ray & Berndsson Executive Search Firm. Total responden yang terhimpun sebanyak 1341 orang, eksekutif (13,41% dari keseluruhan responden yang disurvai. Identitas responden; 87% laki-laki, 13% wanita, 40% berstatus sudah menikah, 10% single

dan 94% kulit putih. Tujuan penelitian adalah untuk menguji pengaruh job satisfaction dan tiga dimensi dari komitn organisasional (affectiv commitment, continuance commitment, dan normative commitment) pada intention to leave, jo search activit, Performance and Leadership Effectiveness.

Variabel independen : job satisfaction, affective commitment, normative commitment, danf continuance commitment, Leadership effectiveness. Alat analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan korelasi. Hasil penelitian menyimpulkan: (1) : *job satisfaction, affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment* berhubungan negatif dengan intention to leave, , (2) *Job satisfaction* berhubungan dengan *intention to leave* lebih tinggi dibanding dengan affective commitment, (3) *Job satisfaction dan affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment* berhubungan negatif dengan job search activity, (4) Job satisfaction berhubungan negatif dengan *job search activity* lebih tingi dibanding dengan affective commitment, (5) *Job satisfaction dan affective commitment* berhubungan positif dengan *executive performance*, (6) *Continuance commitment* berhubungan negatif dengan *executive performance,* (7) *Job satisfaction dan affective commitment* berhubungan positif dengan managerial

leadership effetiveness, (8) Continuance commitment berhubungan negatif dengan managerial leadership effectiveness.

7. Abubakar M.T. Suliman, Paul Hes, (2000). Judul *" Is Contuance Commitment Beneficial to Organizational Commitment, PerformanceRelationship a New York."* Penelitian dilakukan tiga perusahaan industridi Yordania. Responden penelitian berjumlah 55 orang karyawan manajemen level atas, menengah dan bawah. Dari 55 kuesioner yang disebarkan ternyata hanya 45 kusioner yang kembali (82%). Tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji multifaceted nature dari organisatioanal commitment di tiga perusahaan di Yordania. Di samping penelitian ini juga ditujukan untuk mengkaji nature dari organizational commitment dengan menggunakan kinerja karyawan dan lima variabel demografik. Adapun variabel independen adalah work climate (age, gender, education, organization tenure, dan work status). Variabel moderator adalah organizatioal commitment (*affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment*). Variabel dependen adalah Job performance. Alat analisa data menggunakan analisis korelasi.

Hasil penelitian Menyimpulkan bahwa : (1) Iklim kerja *(emmployee's age, gender, education,*

orgaization tenure, work status) berhubungan secara signifikan dengan organizational commtment (*affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment*). (2) Affective commitment berhubungan dengan job performance lebih kuat dibandingkan dengan *normative commitment, dan continuance commitment.* (3) *Normative commitment, dan Continuance commitment* berhubungan dengan job performance secara tidak signifikan, (4) *Organizatioal Commitment* secara keseluruhan berhubungan dengan job performance lebih besar dibandingkan dengan hubungan secara parsial, (5) konsep *affective commitment, continuance commitment, dan normative commitment* merupakan variabel independen bagi variabel lainnya (*work climate dan job performance)*

8. Sosiawan Ma'mun (2012) Judul "Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Moral Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kinerja Dosen Kopertis Wilayah IX Sulawesi di Provinsi Sulawesi Selatan." Unit analisis dalam penelitian adalah perguruan tinggi swasta dalam lingkup kopertis wilayah IX sebanyak 93 perguruan tinggi yang terbagi dalam tiga kelompok yakni tingkat Universitas 17 buah, Sekolah Tinggi 57 buah, dan Akademi 19 buah. Jumlah dosen secara keseluruhan adalah 660 orang. Sedangkan sampel dipilih secara proporsional

dengan rincian untuk tingkat Universitas 143 orang, tingkat Sekolah Tinggi 92 orang, dan tingkat Akademi sebanyak 14 orang. Variabel penelitian adalah variabel independen yang terdiri dari Kompetensi, Motivasi, dan Moral kerja. Sedangkan variabel antara adalah Komitmen organisasi, dan Kinerja dosen adalah variabel dependen. Metode yang digunakan dalam memecahkan masalah penelitian adalah *struktural equation modelling (SEM).* Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh variabel kompetensi, motivasi, dan moral kerja terhadap komitmen organisasi dan Kinerja dosen baik secara langsung maupun tidak langsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kompetensi, motivasi, dan moral kerja secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap variabel komitmen organisasi. Selanjutnya kompetensi, moral kerja dan komitmen organisasi berkontribusi positif signifikan terhadap konerja dosen. Sedangkan motivasi secara langsung tidak berpengaruh sinifikan terhadap kinerja dosen.

9. Mamdouh L. Fand (1997). Judul "*Job Charecteristics, Leadership, and Organizational Commitment as Perchieved by Managers in The Wgiption Public and private Sectors."* Partisipan dalam penelitian adalah manajer level menengah dari organisasi publik

sebanyak 54 buah dari organisasi swasta sebanyak 43 buah. Perusahaan yang dijadikan objek penelitianadalah perusahaan manufaktur, farmasi, kimia dan konstruksi. Jumlah seluruh responden adalah 4826 karyawan sektor publik dan 968 sektor swasta. Manajer sekor publik sebanyak 59% berumur 40-49 tahun, sektor swasta sebanyak 41% berumur 51 tahun ke atas.

Studi eksplorasi berusaha untuk memperjelas perbedaan antara sektor publik dan sektor swasta. Perbedaan yang ingin diketahui antara dua sektor tersebut dalam hal : (1)Persepsi keseluruhan aspek dari job characteristic, (2) Persepsi gaya kepemimpinan Manajer puncap, dan (3) Persepsi dari organzational commitment. Variabel yang diteliti adalah job characteristic, leadership, dan organizational commitment. Alat analisis yang digunakan adalah analisis faktor dan anova.

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa ; (1) terdapat perbedaan antara dua sektor itu dalam hal persepsi keseluruhan aspek job characteristic. Hasilnya menunjukkan bahwa hanya sebahagian yang diterima, yaitu dalam term signifikance an dealing with others scale, (2) Terdapat perbedaan yang signifikan antara dua faktor dalam hal persespsi gaya kepemimpinan manajemen puncak. H2 diterima. (3) Terdapat perbedaan antara sektor

publik dan sektor swasta dalam hal persepsi dari organizational commitment, H3 ditolak.

10. Abubakr, M.T. Suliman, (2002). Judul "*Is it Really Mediating Construct The Mediating Role of Orgazational Commitment in Work Climate Performance Relationship*." Penelitian ini dilakukan terhadap 1000 orang karyawan dari 20 perusahaan industri yang pengambilan sampelnya dilakukan secara random. Tujuan penelitian adalah (1) Mencoba mengisi kekosongan hubungan iklim kerja kinerja dengan menggali peran mediator dari komiment organizasional dengan menggunakan pendekatan terbaru pada komitmen organisasional, (2) Mengembangkan dan memperluas pengetahuan tentang sifat mediator dari komitmen dalam organisasi-organisasi kerja. Alat analisis yang digunakan untuk mengolah data adalah SPSS. *Variabel independen* penelitian : *Work Climate*; *Variabel Mediator*; Organizatioanl Commitment (*affective commitment, normative commitment, dan continuance commitment*). *Variabel dependen*: *Performance (Self rate performance, Immediate sepervisor rating).* Hasil penelitian menyimpilkan : (1) Komitmen organisasional dan dua faktornya (*normative commitment, dan continuance commitment*) memainkan peran yang berbeda dalam memediasi hubungan antara iklim kerja yang *dipersepsikan*

karyawan dengan kinerja sebagaimana dinilai oleh pekerja sendiri dan sipervisor langsung mereka.

11. **Penelitian Becker Brian dan Gerhart** (1996), dengan judul: *The Impact of human resources management on organizational performance.* menyimpulkan bahwa kecepatan perubahan lingkungan ekonomi, perubahan permintaan konsumendan investor, dan kompetisi di pasar produk merupakan variabel Manajemen SumberDaya Manusia (MSDM), yang berpengaruh terhadap kinerja organisasi.

    Hasil penelitian Delaney dan Huselid (1996) yang berjudul: *The Impact of human resources practices on perceptions of organizational performance* menyebutkan bahwa: Manajemen SDM yang progresif (yang berpengaruh terhadap *skill* karyawan, motivasi karyawan, dan struktur penyajian) berkorelasi positif dengan kinerja organisasi.

    Penelitian Chatman Jennifer dan Bersade, pada tahun 1997 yang berjudul: *Employee Satisfaction, Factor Associated With Company Performance* mengambil sampel 102 perusahaan jasa di Amerika. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan antara budaya korporat dengan kinerja perusahaan. Hasil temuan berkaitan dengan budaya organisasi kuat ini adalah: (1) Budaya organisasi yang kuat

membantu kinerja organisasi bisnis karena menciptakan suatu tingkatan yang luar biasa dalamdiri para karyawan; (2) Budaya organisasi yang kuat membantu kinerja organisasi karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa harus bersandar pada birokrasi formal yang kaku dan yang dapat menekan tumbuhnya motivasi dan inovasi.

12. **Kirk L. Rogga** dari Michigan State University, pada July, 2001 yang berjudul *Human resource practices, organizational climate and employee satisfaction,* berpijak pada hasil pengamatannya terhadap 385 perusahaan dealer mobil di Amerika Serikat. Dalam penelitiannya, Kirk memperlakukan *human resource* sebagai variabel independen, sementara iklim organisasi (*organizational climate)* sebagai variabel antara dan kepuasan kerja karyawan (*employee satisfaction)* sebagai variabel dependen. Hasil penelitian Kirk L. Rogga menyimpulkan: (1) *human resource* mempunyai pengaruh 69% terhadap budaya organisasi; (2) budaya organisasi mempunyai dampak sebesar 90% terhadap kepuasan kerja karyawan. Stajkovic Alexander D and Fred Luthans pada tahun 1997 melakukan penelitian yang berjudul *Effect of Corporate Culture on Work Performance.* Studi ini dilakukan pada perusahaan yang mempunyai karyawan lebih dari 7000 orang.

Dari jumlah tersebut diambil sebanyak 182 karyawan sebagai sampel. Dalam penelitiannya *Corporate culture* yang diperlakukan sebagai variabel independen ditentukan oleh **30** interaksi dari kekuatan internal dan eksternal. Kekuatan internal terdiri dari *sense ofachievement, development and advancement, nature of work; recognition; responsibility*. Sedangkan kekuatan eksternal terdiri dari*: company policy; supervision; working condition; salary dan interpersonal relation.* Olah datamenggunakan ANCOVA (*analysis of covariance*) dan hasilnya kelompok kekuataninternal lebih berperanan menentukan kualitas kerja.

13. **Udan Biantoro** (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul "Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Perusahaan", menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM). Penelitian ini bermaksud untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk sumber daya manusia terhadap budaya organisasi dan kinerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh budaya organisai terhadap kinerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (1) faktor praktek manajemen terdukung secara signifikan dan kuat mempengaruhi budaya dan kinerja. Faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi budaya adalah: (a) komunikasi; (b) kerjasama; (c)

pendidikan; (d) bonus. Faktor faktor praktek manajemen yang signifikan dan kuat mempengaruhi kinerja adalah: (a) kerjasama; (b) konferensi; (c) jaminan kerja dan; (d) fasilitas; (2) faktor budaya yang kuat mempengaruhi kinerja adalah; (a) komunikasi dan bahasa; (b) pakaian danpenampilan; (c) nilai dan norma; (d) keyakinan dan sikap. Penelitian Arnita Hamid (Universitas Airlangga, 2002) yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Baru Terhadap Motivasi dan Prestasi Kerja di PT Nusantara IV (Persero) Sumatera Utara". Penggunaan *Structural Equation Modeling* (SEM) dalam penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengetahui pengaruh konstruk budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja dan prestasi kerja dan (2) untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap prestasi kerja. Hasil analisis SEM menunjukkan: (a) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap motivasi kerja; (b) terdapat pengaruh secara signifikan motivasi kerja baru terhadap prestasi kerja karyawan; (c) terdapat pengaruh secara signifikan budaya organisasi baru terhadap prestasi kerja.

14. **Denis O'Connor** (2001): melakukan penelitian tentang The Organizational Behavior Future serch (journal of Management Education, vol 25 No. 1, Februari 2001). Penelitian ini menggambarkan

banyaknya inovasi baru dalam organizational behavior pada masa datang dengan basis keputusan strategis dan komitmen yang bagus diantara karyawan dan invidu. Sanga (1990) mengidentifikasi tantangan yang ada diantara satu sisi pada visi masa datang dan satu sisi realitas sebagai penggerak daya kreatif Dua proses perubahan yang sangat partisipatif mencoba memanfaatkan energi ini dimana anggota tim membuat suatu tingkatan sistem (global, industri, organisasi dan personal0 sebagai pijakan bagi mereka untuk bersama sama mencapai tingkatan produktivitas yang maksimal. Untuk mencapai produktifitas yang memadai melalui budaya organisasi dan pelatihan yang berguna untuk memotivasi karyawan agar memiliki kinerja yang positif, maka diperlukan langkah langkah sebagai berikut

a. Golabal; Memulai proses dengan suatu penjelasan tujuan secara ringkas yang bersamaan dengan tujuan organisasi, sehingga para karyawan memahami bahwa telah dan akan terjadi perubahan keorganisasian dan karyawan harus menyesuaikan diri sedemikian rupa agar tujuan tujuan organisasi dan perencanaan yang dibuat dpat berjalan selaras.

b. Organisasi; Dalam pengenalan pembelajaran, digambarkan suatu *time line* pada 50.000

tahun kebelakang, dimana tingkat teknologi dan populasi tidak terlacak keberadaannya di planet ini. Time Line ini digunakan untuk menggambarkan tantangan yang akan dihadapi kedepan dengan jangkauan yang lebih panjang untuk meraih perubahan dan kehidupan yang ideal.

c. Munculnya Kecenderungan Global; Pada umumnya perpecahan muncul pada suatu titik, dan ini dapat dilakukan dengan cara mengumpulkan keadaan spesifik yang dapat memunculkan keadaan seperti seorang pemabuk sehingga pada akhirnya dia mendapatkan suatu pencerahan.

d. Desain Organisasi; Ini merupakan suatu titik balik cara berfikir yang terbukan dengan munculnya pertanyaan; apakah kwalitas yang tumbuh dengan subur merupakan sesuatu yang kompleks dan dapat merubah lingkungan ? Pada dasarnya melepaskan topik kebingungan menjadi relevan ketika karyawan secara bersama sama mencoba untuk menyerap sifat alami yang muncul dari pengalaman dalam organisasi.

e. Munculnya Keinginan Berorganisasi; Kelompok kecil menyusun informasi mereka tentang munculnya kecenderungan di dalam organisasi

tadi. Dimana ada kecenderungan mempersulit yang sebenarnya dapat dipermudah sehingga muncullah kecenderungan untuk berorganisasi. Bagaimanapun juga, bila permasalahan ini dipandang dari konteks lingkungan yang selalu berubah maka dalam proses pertumbuhan ekonomi ia akan selalu berhubungan dengan masyarakat tradisional yang juga serba terbuka. Agar masing masing orang dapat beradaptasi dengan orang lain secara cepat maka dilakukan adaptasi itu melalui organisasi.

f. Keterampilan; Pertanyaan sehubungan dengan keterampilan dan mind-set secara alami akan mengikuti gambaran organisasi. Keadaan ini harus ditindak lanjuti melalui penyelesaian masalah – masalah yang timbul, sehingga memunculkan suatu evaluasi kerja terhadap masing – masing aktivitas yang menjadi cikal bakal resume program pengembangan keterampilan yang sudah didapat.

g. Peluang Dalam Hidup dan Kehidupan; Apakah peluang itu ada? Segera bangun pengetahuan, sikap dan keterampilan yang diakui dan perilaku organisasi sebagai pencarian dimasa depan.

15. **Tikolah dkk.** (2006) yang meneliti tentang kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual terhadap sikap etis mahasiswa akuntasi menunjukan bahwa kecerdasan emosional, kecerdasan emosional, kecerdasan spiritual secara simultan berpengaruh signifikan terhadap sikap etis mahasiswa akuntansi, tetapi secara parsial hanya kecerdasan intelektual yang berpengaruh signifikan serta berpengaruh dominan terhadap sikap etis mahasiswa akuntansi.

16. **Wiersma** (2002, p.500) memberikan bukti tentang kecerdasan spiritual dalam dunia kerja. Ia meneliti tentang bagaimana pengaruh spiritual dalam perilaku pengembangan karir. Penelitian ini dilakukan selama tiga tahun dengan melakukan studi kwalitatif terhadap 16 responden. Hasil penelitian yang dilakukannya ternyata menunjukan bahwa kecerdasan spiritual mempengaruhi seseorang dalam mencapai karirnya di dunia kerja. Seseorang yang membawa makna spiritual dalam kerjanya akan merasakan hidup dan pekerjaannya lebih berarti. Hal ini lebih mendorong dan memotivasi dirinya untuk lebih meningkatkan kinerja yang dimilikinya, sehingga dalam karir ia dapat berkembang lebih maju. Hasil penelitian ini sama dengan apa yang pernah dilakukan oleh Biberman dan Whittey (1997, p324). Mereka

mengemukakan hubungan antara spiritual dan pekerjaan. Ternyata kecerdasan spiritual dapat mempengaruhi tingkah laku seseorang dalam bekerja.

17. **Chakraborty** (2004). Penelitian ini adalah tentang kecerdasan spiritual dan leathership. Spiritual berpengaruh terhadap bagaimana seseorang bersikap sebagai pemimpin. Seorang pemimpin yang baik harus memiliki kecerdasan spiritual, dan pemimpin harus dapat membawa nilai nilai spiritual kedalam kepemimpinannya. Para pemimpin yang demikian akan lebih dihargai oleh para bawahan, hal ini dapat berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

18. **Ian Coghlan dan Andrea Williams** (2002) : *dimension of Motivation of Race Goers: An Empirical Study*. (Charles Sturt University, United States of Amerika) Penelitian ini menguji suatu bentuk motivasi yang spesifik dari suatu pertemuan yang dilakukan oleh beberapa perusahaan yang merupakan pertemuan lima tahun. Suatu survey yang menyebutkan bahwa yang hadir dalam pertemuan lima tahunan tersebut berhasil merumuskan beberapa nalasisi yang dapat dipertanggung jawabkan. Data dari hasil pengamatan ini diteliti dengan menggunakan analisis faktor. Pada awalnya telah ditentukan syarat social yang utama: mengapa orang pergi menghadiri

rapat tersebut. Hasil penelitian menunjukan bahwa jenis kelamin menentukan alasan kenapa orang pergi menghadiri pertemuan lima tahunan tersebut. Disini terindikasi bahwa para pria menunjukan motivasi yang kuat dalam menghadiri pertemuan inidemi menghasilkan penghasilan tambahan yang dilakukan melalui perjudian. Pendapatan melalui perjudian itu ternya sangat berpengaruh pada motivasi kehadiran mereka di lapangan pacuan. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode *exploratory research*. Sedangkan tinjauan teori adalah sebagai dasar teori yang diambil dari Pooly (1978) dan Sloan (1989): *"Identified that not all fans are the same and that they can be categorized along a continuum from more observers to highly committed fans, with the latter having a continual and active interest in the sport or team in their everyday life."*Adapun tujuan penelitian disini adalah untuk melihat dan menguji motivasi mereka yang mengunjungi balapan kuda. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang untuk datang dan menyaksikan lomba ini. Tujuan kedua adalah melihat faktor motivasi mana yang paling dominan dalam menghadiri perlombaan ini. Metode penelitian ini menggunakan *exploratory research* untuk kepentingan me-review literature yang relevan dan melakukan interviu dan descriptive research untuk

survey yang dilakukan untuk mereka yang hadir dan menonton perlombaan ini. Dari penlitian ini diperoleh lima faktor yang mendorong mengapa orang hadir dalam perlombaan tersebut. Faktor faktor tersebut adalah : *social motive, business motive, horse racing motives, esteem motives.*Memperhatikan penelitian diatas, konsisten dengan penemuan Pooly (1978), Sloan (1989) dan Brokaw (2002): *The raching fan can be placed aolong a similar "sport fan" continuum with less committed "racing fan", who attend less meeting than the committed "racing fan", being attracted to the total entertaintment package not the racing.*

19. **David W. Pitts** (2003): melakukan penelitian tentang *Diversity, Representation & Performance; Evidence about Race & Etnicity in Public Organization.* (7th*National Public Management Research Conference*, Washington, D.C. October 2003) Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui dampak dari suatu keragaman atau keterlibatan karyawan secara langsung terhadap keterwakilannya dan kinerja karyawan yang bekerja pada sector pelayanan public. Penelitian serupa juga dilakukan pada tahun 1980 di Amerika. Tipe asumsi yang dipakai disini adalah perubahan workforce dan jumlah populasi yang minta dijadikan pegawai atau dipekerjakan pada sector pelayanan publik. Hasil penelitian ini

menunjukan bahwa perbedaan kemauan, motivasi, cara kerja, dan minat kerja akan sangat berpengaruh terhadap performance perusahaan. Sehingga diperlukan strategi agar mereka dapat dipekerjakan dan bekerja secara proposional.Metode dan ukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah pengujian antara *diversity, representation*, dan *performance* dengan menggunakan *heterogeneous analysis*.Hasil pengujian yang dilakukan didalam model yang terpisah dengan menggunakan pemodelan tiga multivariate dimana hasil dari *adjusted* R2 ; 0,592, *diversity* (keaneka ragaman) sangat signifikan pengaruhnya dalam pencapaian kinerja karyawan.Penelitian ini juga menemukan bahwa para birokrat yang mengambil kebijakan sangat menentukan dalam pencapaian kinerja organisasi dibidang para manajer professional.

20. **Robert P. Gephart, Jr.** (2001): melakukan penelitian tentang *Ethnostatistics, Research Methods and Organizational. Behavior. (Academy of Management, Briarcliff Manor, NY 2001).* Penelitian ini merupakan penelitian lapangan yang dilakukan untuk mengetahui social production dengan menggunakan metode atau perhitungan statistik.

    Tahapan – tahapan penelitian ini adalah :

a. Penelitian dengan memperhatikan keadaan produksi dengan menggunakan pendekatan kuantitatif.

b. Menggunakan percoban simulasi dengan bantuan perangkat computer, dengan tujuan mengetahui implikasi dari asumsi yang dikembangkan dengan menggunakan pengukuran dan analisis statistic.

c. Menggunakan *textual analisys dan rethorical deconstruction* dari hasil analisis kuantitatif.

Dari fenomena diatas peneliti berkesimpulan bahwa ethnostatistics dapat dipakai untuk penelitian kuantitatif menyangkut perilaku organisasi. *Performance, financial risk dan physical risk* dapat dikelola baik dengan menggunakan *technical reasoning* atau *practical reasoning*. Permasalahan ini akan selalu berimbas pada perilaku ekonomi (*economic behavior*).

21. **Gerarld Marschke** (2002): melakukan penelitian tentang "*PerformanceIncentives and Organizational Behavior : Evidence from a Federal Bureaucracy*.Penelitian ini dilakukan oleh peneliti dengan tujuan untuk menguji efek stimulus suatu pelatihan kerja yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat dalam usaha meningkatkan kinerja karyawan yang berhubungan dengan budaya

organisasi yang ada di pemerintahan. Model empiris yang dipakai dalam penelitian ini adalah *structura*l model *marginal contribution*.Suatu eksperimen yang dibuat secara alami dilakukan secara exogenous dengan memberikan rangsangan yang bervariasi terhadap para pegawai pemerintah dalam bentuk insentive atau tambahan pendapatan secara tunai. Dengan demikian peneliti dapat secara leluasa melakukan pengamatan dan mengidentifikasi tanggapan rangsangan yang diterima karyawan terhadap stimulus yang diberikan. Program stimulus yang dibuat oleh para instruktur mengidentifikasikan bahwa pencapaian kinerja yang diperoleh mendekati hasil yang diinginkan.Hasil penelitian menunjukan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan berdasarkan alokasi jenis pekerjaan yang diberikan pada masing – masing karyawan, berdasarkan alokasi pekerjaan ini dapat dilakukan stimulus tentang tanggapan dari insentiv yang diberikan.Pemberian insentive ternyata dapat meningkatkan efisiensi dan produktifitas karena masing – masing karyawan akan menunjukan kinerja yang maksimal agar mendapatkan incentiv yang lebih baik.

22. **Scott. D. camp (**1993): melakukan penelitian tentang ; *Assessing the effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Tumover : An*

Event History Approach. (The Prision Journal 1993) Penelitian ini mencoba menguji efek dua jenis pengukuran dari dua lingkungan pekerjaan, kepuasan kerja dan komitmen organisatoris, kesanggupan untuk keseluruhan organisasi dan kesanggupan untuk institusi yang spesifik. Data dalam penelitian ini merupakan data perimer yang diambil dari bureau's personel data base. Kesempurnaan sumber data yang dikombinasikan dengan pertimbangan pengendalian variable yang relevan dengan penelitian terdahulu dilakukan dengan cara mengambil metode *discrete-time event model*. Analisis mengkonfirmasikan bahwa ukuran komitmen organisatoris menggunakan suatu hubungan kebalikan dengan *turnover*. Itu adalah tingkat tertinggi yang dicapai untuk komitmen organisasi yang dihubungkan dengan tingkat *turnover* minimal. Efek ukuran dari komitmen organisasi lebih besar daripada kepuasan kerja yang benar benar terjadi. Bagaimanapun juga kedua-duanya (*commitment dan turnover)* memiliki pengaruh yang sangat kuat. Hasil penelitian bahwa komitmen organisasi telah menjadi alat peramalan yang baik dalam organisasi terhadap perilaku karyawan dalam koridor turnover. Tidak ada satu bukti empiris untuk membantah arti penting suatu komitmen organisatoris terhadap pekerja yang bekerja disektor public yang mendapatkan kepuasan

kerja dan membawa efek pada turnover baik secara sukrela maupun secara fluktuatif. Namun demikian, hasil penelitian dan studi yang terkait menyatakan bahwa sungguhpun kita mempunyai pengertian yang mendalam tentang keterkaitan teoritis komitmen organisatoris, tidak banyak hal yang dipahami menyangkut proses yang menghasilkan *turnover* itu.

23. **Bruce W. Tuckmam** (1999) : melakukan penelitian tentang; *A Tripartite Model of Motivation for Achiefment:Attitude/Drive/Strategy. (Symposium: motivational Factors Affecting Student Achiefment, Current Perspectives, Annual Meeting of The American Psycological Assosiation, Boston, August 1999).* Tujuan dari pada penelitian ini adalah untuk melihat suatu model motivasi dari tiga sudut pandang (*attitude, drive, dan strategy*) yang dapat memicu prestasi.

    Model yang dibuat untuk meningkatkan motivasi meliputi tiga faktor utama yang secara umum dapat mempengaruhi pencapaian hasil yaitu :

    a. Sikap atau kepercayaan akan kemampuan seseorang untuk mecapai hasil.

    b. Keinginan untuk mencapai hasil.

    c. Strategi atau teknik bekerja untuk mencapai hasil.

Penelitian ini diperkenalkan ntuk menggambarkan pengaruh terhadap motivasi yang merupakan kontribusi dari ketiga faktor diatas, dan diikuti oleh beberapa model yang menimbulkan *empirical-drive* yang dapat menghubungkan berbagai faktor tadi. Implikasi dari penelitian ini adalah proses pembelajaran (pendidikan dan latihan) dapat memotivasi seseorang untuk mendapatkan hasil dengan kwalitas maksimal dengan nilai lebih. *Effort* yang diberikan oleh instruktur kepada murid sangat tergantung kepada sikap (*attitude*) dan kemampuan (*capability)* masing masing individu dapat dinyatakan bahwamotivator dapat mengubah attitude dan strategy dalam pencapaian kinerja.

24. **Alicia M. Alvero** (2004): melakukan penelitian tentang "*The Effects of Conducting Behavior Observations on The Behavior of The Observer. (Journal of Applied Behavior Analysis 2004).* Penelitian ini melihat pendekatan behavior analytic ke kesalamatan kerja yang berifat jabatan yang mempunyai kecenderungan untuk meningkat didalam organisasi dan telah mencapai sukses. Dampak dari proses keselamatan ini adalah cara berpikir yang muncul terutama pada segi tingkah laku melalui proses pengamatan dan umpan balik. Secara khusus para atasan terlibat dalam implementasi dari keselamatan tingkah laku.

Penelitian ini adalah suatu usaha untuk menilai dampak pelaksanaan oleh observer dalam pencapaian keselamatan kerja. Metodology Yang dipergunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan *participants, setting and session*. Dimana peserta diambil 8 orang dari mahasiswa 97 perempuan dan 1 laki – laki). Penelitian dilakukan di kampus, lama observasi masing masing selama 15 menit. Hasil penelitian ini menyarankan untuk melakukan perbaikan terhadap kinerja yang dihasilkan berdasarkan pengamatan yang dilakukan.

25. **Kuang D C &Steinberg** (2004) : melakukan penelitian tentang *Assessing Performance: Investigating of The Influence. (American Institutes for Research 2004).* Metode IRT (*Item Response Theory*) untuk pendetksian DIF telah diberlakukan bagi penilaian penyelidikan yang menyimpang pada pencapaian tugas (kinerja) demi menutupi kekurang pekaan terhadap metode tradisional untuk mendeteksi penyimpangan pada level item dari *contextual performance*. Respon untuk *contextual item* cenderung menurun dan bertentangan pada item yang dimungkinkan untuk menjadi kontruk. Meskipun telah diusahakan untuk mengurngi tingkat kesalahan dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja melalui solusi pengelolaan

masalah kepala batu yang sering terabaikan, dalam usaha untuk lebih memahami secara lebih baik problem yang muncul, penelitian ini akan membatasi dengan proses teori penilaian prestasi yang dikemukakan oleh Denisi, Meglino (1993). Dalam penelitian ini memperlihatkan bagaimana metode IRT dapat dipakai untuk melakukan penyelidikan atas penyimpsngan ukuran yang dominan dalam pencapaian tugas. Penelitian ini menyelidiki efek konteks atas peetimbangan dalam penilaian prestasi kerja.

26. **Igales & rousell** (1999) melakukan penelitian tentang; *A Study of Relationships between Copmpensation Package, Work Motivation and Job Satisfaction.*Studi ini didasarkan atas teori *expectancy* dan *discrepancy* untuk menilai bagaimana elemen elemen kompensasi total dipengaruhi oleh motivasi kerja dan kepuasan kerja. Dimensi total kompensasi memberikan reaksi yang baik dikalangan karyawan yang diteliti. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis sampel karywan, yaitu 269 karyawan tetap dan 297 karyawan tidak tetap. Hubungan antara elemen – elemen total kompensasi, motivasi dan kepuasan kerja dianalisis dengan menggunakan SEM (*Structural Equation Model*) dengan menggunakan bantuan piranti lunak (LISREL 7. Penelitian ini

bertujuan untuk mengetahui dan mengukur serta membandingkan dampak kompensai terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja para karyawan tetap dan tidak tetap di Prancis. Hasil penelitian tersebut menunjukan bahwa :

a. Kompensasi (*flexible pay)* yang diberikan pada individu yang berada pada kelompok karyawan lepas (tidak tetap) menjadi faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Dengan adanya kenaikan pembayaran yang telah ditetpkan harus dapat meningkatkan motivasi kerja. Disamping itu, kenaikan pembayaran tersebut juga diharapkan mampu meningkaatkan usaha para karyawan. Namun, hubungan antara usaha, kinerja, dan kenaikan pembayaran tersebut tidak dapat diterima karena para karyawan lepas tidak termotivasi.

b. Terdapatnya pengharapan *(expentancy*) yang tinggi atas kontribusi yang mereka berikan pada perusahaan.

c. Fix pay dapat meningkatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja pada kelompok karyawan lepas (tidak tetap), sedangkan bagi karyawan tetap hanya mendapatkan kepuasan kerja saja.

27. **Mark C. Ellicson** (2002) melakukan penelitian tentang; *Determinant of Job Satisfaction of Municipal*

Government Employees.Penelitian ini menggunakan data yang dikumpulkan, dari survey 1.227 pegawai pemerintah dari 18 departemen dari bidang pelayanan pada pemerintah Amerika Serikat pada tahun 1999.Penelitian ini menggunakan kuisioner yang dirancang untuk menilai persepsi karyawan tentang 11 aspek dalam lingkungan kerja mencakup peralatan dan sumber daya, ruang kerja fisik, lingkungan kerja yang nyaman, pelatihan, kelebihan kerja (lembur), gaji, manfaat, kesempatan promosi, penilaian kinerja dan supervise.Adapun variabel dependendalam penilaian ini adalah kepuasan kerja. *Anteseden* dari variabel lingkungan mencakup peralatan dan sumber daya, ruang kerja fisik, lingkungan yang nyaman, pelatihan, kelebihan kerja, gaji, manfaat, kesempatan promosi, penilaian kinerja dan supervise. Sedangkan variabel demografi adalah jender, jabatan, kesenjangan level dan usia. Analisis yang digunakan adalah analisis regresi.

Hasil penelitian menunjukan bahwa:

a. Kepuasan kerja pegawai secara signifikan dipengaruhi oleh persepsi kepuasan terhadap kesempatan promosi, gaji dan *fringe benefit*.

b. Kepuasan terhadap proses penilaian kinerja mempunyai hubungan positi dengan supervisor dan berpengaruh signifikan pada kepuasan kerja secara keseluruhanpegawai

pemerintah. Hasil ini menyebabkan pemerintah lokal dapat mengeliminir ketidak nyamanan dan ketidak percayaan pada proses penilaian kinerja.

c. Karakteristik individu seperti jenis kelamin, usia dan jabatan menunjukan hubungan yang kuat pada kepuasan kerja pegawai. Sedangkan jabatan mempunyai pengaruh yang sangat signifikan.

Hasil penelitian ini menyarankan agar:

a. Riset selanjutnya diharapkan dapat lebih diaplikasikan dengan menggunakan populasi karyawan secara umum.

b. Riset selanjutnya hendaknya menggunakan variabel yang dapat menjelaskan variabel *job satisfaction* seperti keinginan untuk menetap dalam organisasi, *turnover*, komitmen dan perilaku organisasi yang dapat memfasilitasi pemahaman tentang kepuasan kerja dalam konteks pemerintahan.

28. **I.E. Jemigan, III., Joyce M. Beggs and Gary F. Kohut** (2002) melakukan penelitian tentang; *Dimension of Work Satisfaction as Predictors of Comitment Type.* Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana hubungan antara betuk – bentuk komitmen dan dimensi dimensi kepuasan

kerja. Variabel independen adalah komitmen organisasimeliputi kalkulatif dan alternative. Sedangkan variabel ependen adalah kepuasan kerja dengan beberapa dimensi meliputi; gaji, status, interaksi, tugas, kebijakan dan otonomi. Unit analisisnya adalah Rumah Sakit Swasta Menengah. Yang menjadi sampel penelitian ini adalah karyawan rumah sakit. Data yang diperoleh dengan menyebarkan 427 kuisioner yang dikirim via pos dengan jumlah yang dikembalikan hanya 154 kuisioner (36%). Komitmen organisasi diukur dengan menggunakan skala KO yang dikembangkan oleh Penley dan Gould (1988), sedangkan kepuasan krja diukur dengan menggunakan*index of Work Satisfaction* (IWS) yang dikembangkan oleh Stamps dan Piedmonte (1986). Model atau alat analisis yang digunakkan adalah Regresi Bivariat dengan analisis regresi berganda dan korelasi. Hasil penelitian mengidentifikasikan bahwa ; bentuk komitmen OWN yang baik adalah salah satu moral atau alternative dapat mengubah kepuasan dengan aspek konteks kerja. Komitmen efektif mempunyai manfaat bagi organisasi. Tapi komitmen kalkulatif tidak mengubahkepuasan kerja (job *satisfaction*) berdasarkan pandangan responden. Komitmen afektif dan *continuence* berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, sedangkan komitmen normative berkorelasi negative. Tidak ada dimensi kepuasan

kerja ditemukan sebagai predictor yang signifikan terhadap komitmen kalkulatif.

29. **Darwis A. Yousep** (1999) melakukan penelitian tentang: *Organizational Commitment. A Mediator of the Relationships of Leadership behavior With Job satisfaction and Performance in non-Westem country.*

    Variabel penelitian ini terdiri dari budaya, komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja pekerjaan, dan perilaku pimpinan. Unit analisisnya terdiri dari 50 organisasi di Uni emirat Arab (UEA). Sampel penelitian adalah para manajer menggunakan sebanyak 600 kuisioner yang dibagikan dengan metode drop off dan pick up. Ada 500 kuisioner yang dikembalikan dan 430 kuisioner (72%) yang dapat dipakai. Pengukuran variabel. Pengukuran perilaku kepemimpinan menggunakan kuisioner Likert (1967). Pengukuran kinerja menggunakan 4 item. Pengukuran kepuasan kerja menggunakan pertanyaan tunggal. Alat analisis yang digunakan adalah: statistika deskriptif dan regresi berganda dan model regresi untukenguji hipotesis.

    Hasil penelitian menunjukan bahwa :

    a. Perilaku kepemimpinan konsultatif sesuai dengan temuan awal bahwa budaya Arab cenderung konsultatif dan partisipatif. Ditemukan bahwa terdapat karyawan dalam

organisasi sangat komit pada organisasi mereka, sangat puas dengan pekerjaan mereka, dan kinerja yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan mearasa atasan mereka mengadopsi perilaku kepemimpinan yang partisipatif dan konsultatif.

b. Hubungan antar komitmen organisasi dan hasil kerja dari kepuasan kerja dan kinerja pekerjaan adalah positif dan signifikan yang menunjukan bahwa mereka yang komit pada organisasi mereka lebih puas dengan pekerjaannya dan kinerja mereka lebih tinggi.

c. Budaya nasional memoderasi hubungan antara perilaku kepemimpinan dan kepuasan kerja yang mengindikasikan bahwa mereka yang merasa atsan mereka yang mengadopsi perilaku kepemimpinan yang partisipatif dan konsultatif dan nasionalisme lebih puas dengan pekerjaan mereka.

Berdasarkan kajian empirik yang telah dilakukan dari penelitian yang terdahulu, menyimpulkan bahwa :

a. Budaya organisasi. Para peneliti terdahulu lebih menekankan pada inovasi dalam perilaku organisasi dengan keputusan strategis dan komitmen diantara karyawan dan individu.

b. Kecerdasan spiritual. Para peneliti terdahulu menunjukan bahwa kecerdasan spriritual. Kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional berpengaruh terhadap sikap etis mahasiwa, dan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

c. Motivasi. Para peneliti terdahulu membahas dan menemukan elemen kompensasi yang dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja.

d. Kinerja. Para peneliti terdahulu banyak melihat faktor faktor yang mempengaruhi kinerja pemerintah.

e. Kepuasan Kerja. Para peneliti terdahulu banyak menyoroti tentang pengukuran hubungan lingkungan kerja dan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Atkinson, P. 1990: *Creating Culture Change Bedford. IFS Ltd.* Kempton Bedford

Daft.R.L,1995, *Organization & Theory and Design*, 5th. Edition West Publishing Company.

Drucker, Peter F, 1991, *Inovasi dan Kewirausahaan Praktek dan Dasar-Dasar.* (terjemahan) Jakarta, Penerbit Erlangga.

George, Jenifer.M, 1996, *Understanding and Managing Organizational Behaviour*, 1st ed Addison Esley, Publishing Company, Inc

Lewin, K , 1951, *Field Theory in Social Science*, London, Tavistock.

Robbin, Stephen P, 2000, *Managing to day*. Prantice Hall International.

Senge. P, 1996, *Leading Learning Organization* Executive Excellence

http://www.scribd.com/doc/94160599/MANAJEMEN-PERUBAHAN diakses tanggal 26 Juli 2016

Tim Penulis

Moh Zulkifli Murfat, Lahir di Ujung Pandang 21 juni 1985 Lulus dari SMK Neg 5 Makassar Jurusan Teknik Elektro Kemudian Melanjutkabn Kuliah Di UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA Fakultas Ilmu Komputer dan memperoleh gelar Sarjana Komputer dan melanjutkan Kuliah Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Indonesia akan tetapi keterarikan dalam ilmu manajemen beliau mengambil sarjana ekonomi di STIE INDONESIA MAKASSAR.

Saat ini penulis memilih untuk mengabdikan diri sebagai Dosen dan aktif mengajar di perguruan tinggi swasta (UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA). Di fakultas ekonomi dan Bisnis. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI.

Sebagai Organisatoris, terdapat beberapa pengalaman Organisasi antara lain: Angkatan Muda Pembaharuan Indonesia (AMPI), Ketua IKA FIKOM UMI, FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI)

Munawir Nasir Lahir di Ujung Pandang, pada tanggal 27 November 1987, Islam. Riwayat Pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar Negeri Sudirman II Makassar; Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Makassar; dan Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Makassar. Meraih Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2009. Meraih Gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2013. Memulai karir sebagai dosen Kopertis (sekarang LLDIKTI) Wilayah IX, DPK di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2015 – Sekarang. Saat ini menjalankan amanah sebagai Ketua Bidang Minat dan Bakat Mahasiswa, Biro Administrasi Kemahasiswaan dan Alumni Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2016 – Sekarang. Sebagai Organisatoris, terdapat beberapa pengalaman Organisasi antara lain: Pengurus Indonesia Marketing Association, Tahun 2019 – Sekarang, dan Pengurus DPD Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) Provinsi Sulawesi Selatan, Tahun 2019 – Sekarang.

Indonesia menulis

Manajemen metupakan proses mengkoodini bagaimana pekerjaan berjalan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Manajamen tidak hanya mencakup kegiatan untuk mencapai dan memenuhi sasaran organisasi, tetatpi juga menjalankan kegiatan tersebut dengan sangat efisien mungkin. Pada dasarnya Strategi Manajemen Kinerja dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan ketika perusahaan tersebut memiliki manajemen kinerja yang terarah. Pada dasarnya, manajemen kinerja adalah proses yang berkaitan dengan perencanaan, pengelolaan dan penerapan hukum dalam perusahaan dalam kaitannya setiap karyawan bekerja sesuai tugas mereka.

Tim Penulis

Moh Zulkifli Murfat

Penulis lahir di Ujung Pandang 21 juni 1985 Lulus dari SMK Neg 5 Makassar Jurusan Teknik Elektro Kemudian Melanjutkabn Kuliah Di UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA Fakultas Ilmu Komputer dan memperoleh gelar Sarjana Komputer dan melanjutkan Kuliah Magister Manajemen di Pascasarjana Universitas Indonesia akan tetapi keterarikan dalam ilmu manajemen beliau mengambil sarjana ekonomi di STIE INDONESIA MAKASSAR. Saat ini penulis memilih untuk mengabdikan diri sebagai Dosen dan aktif mengajar di perguruan tinggi swasta (UNIVERSITAS MUSLIM INDONESIA). Di fakultas ekonomi dan Bisnis. Beberapa penelitian yang telah dilakukan didanai oleh internal perguruan tinggi dan juga Kemenristek DIKTI. Sebagai Organisatoris, terdapat beberapa pengalaman Organisasi antara lain: Angkatan Muda Pembaharuan Indonesia (AMPI), Ketua IKA FIKOM UMI, FORUM MANAJEMEN INDONESIA (FMI)

Munawir Nasir

Penulis lahir di Ujung Pandang, pada tanggal 27 November 1987, Islam. Riwayat Pendidikan dimulai dari Sekolah Dasar Negeri Sudirman II Makassar; Sekolah Menengah Pertama Negeri 8 Makassar; dan Sekolah Menengah Atas Negeri 2 Makassar. Meraih Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2009. Meraih Gelar Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2013. Memulai karir sebagai dosen Kopertis (sekarang LLDIKTI) Wilayah IX, DPK di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2015 – Sekarang. Saat ini menjalankan amanah sebagai Ketua Bidang Minat dan Bakat Mahasiswa, Biro Administrasi Kemahasiswaan dan Alumni Universitas Muslim Indonesia, Tahun 2016 – Sekarang. Sebagai Organisatoris, terdapat beberapa pengalaman Organisasi antara lain: Pengurus Indonesia Marketing Association, Tahun 2019 – Sekarang, dan Pengurus DPD Komite Nasional Pemuda Indonesia (KNPI) Provinsi Sulawesi Selatan, Tahun 2019 – Sekarang.

Media Sains Indonesia
Melong Asih Regency B.40, Cijerah
Kota Bandung - Jawa Barat
Email : penerbit@medsan.co.id
Website : www.medsan.co.id

IKAPI IKATAN PENERBIT INDONESIA

GET IT ON Google Play

ISBN 978-623-6068-45-8 (PDF)