



MANAJEMEN Sumber Daya Manusia



**Penulis :
Sutarto Hadi
Ismi Rajjani
Mutiani
Jumriani**

Editor : Ersis Warmansyah Abbas

**PENERBIT :
PROGRAM STUDI PENDIDIKAN IPS
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT**



**MANAJEMEN
Sumber Daya Manusia**

Sutarto Hadi

Ismi Rajiani

Mutiani

Jumriani

MANAJEMEN
Sumber Daya Manusia

Editor :

Ersis Warmansyah Abbas

2022

Penerbit :

Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial

Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan

Universitas Lambung Mangkurat

Banjarmasin

Mempublikasikan Kajian Akademis
Copyright@2022, Sutarto Hadi, Ismi Rajiani, Mmutiani, Jumriani.
Hak Cipta dilindungi undang-undang

Penulis : Sutarto Hadi
Ismi Rajiani
Mutiani
Jumriani
Setting/Layout : Ersis Warmansyah Abbas
Desain Sampul : Ersis Warmansyah Abbas
Pemeriksa Aksara : Risna Warnidah
Cetakan Pertama : 2022

Editor :
Ersis Warmansyah Abbas

Diterbitkan oleh:
Program Studi Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial
Jurusan Pendidikan Ilmu Pengetahuan Sosial
Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan
Universitas Lambung Mangkurat
Banjarmasin

Sutarto Hadi
Ismi Rajiani
Mutiani
Jumriani

MANAJEMEN
Sumber Daya Manusia

Kulit Dalam

v

Sanksi Pelanggaran Pasal 72:
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1997
tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau dengan paling sedikit Rp1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau dengan paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Pengantar Penulis

Segala puji syukur kepada Allah SWT, atas selesainya buku Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku MSDM ini terdiri atas enam belas bab. Adapun cakupan materi yang dibahas mencakup Definisi MSDM, Organisasi, Kepemimpinan, hingga penilaian Kinerja Karyawan. Perlu tim penulis sampaikan bahwa buku ini dapat digunakan sebagai bahan ajar pada mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Mudah-mudahan buku ini lebih meningkatkan kebutuhan pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk memperoleh informasi yang lebih banyak tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Diharapkan kehadiran buku ini dapat menarik minat pendidik, mahasiswa dan masyarakat untuk membacanya. Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas. Harapan selanjutnya ialah agar para pendidik terutama di Perguruan Tinggi memakai buku ini sebagai referensi bagi mahasiswa

Tim penulis juga menyadari bahwa buku ini jauh dari sempurna, karena itu penulis sangat berterima kasih bila ada kritik dan saran untuk perbaikan pada edisi berikutnya. Akhirnya penulis menyampaikan terima kasih kepada Editor buku (Prof. Dr. Drs. Ersis Warmansyah Abbas, M.Pd.) yang berkenan meluangkan waktu untuk melakukan pengecekan konten dan aksara sehingga lebih baik. Kedua, kepada Rektor Universitas Lambung Mangkurat (Prof. Dr. Ahmad, SE., M.Si.), dan Dekan FKIP Universitas Lambung Mangkurat (Dr.

Chairil Faif Pasani, M.Si) yang telah memfasilitasi penulisan sehingga buku ini dapat diterbitkan.

Banjarmasin, November 2022

Tim Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
BAB I MANUSIA, TEMPAT, DAN LINGKUNGAN	1
A. Tujuan Pembelajaran	1
B. Manusia dan Lingkungan Sosial	1
C. Tempat dan Lingkungan	4
D. Diskusi dan Tugas	10
E. Referensi	11
BAB II DEFINISI DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	15
A. Tujuan Pembelajaran	15
B. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	15
C. Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia	18
D. Diskusi dan Tugas	22
E. Referensi	23
BAB III LATAR HISTORIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ..	25
A. Tujuan Pembelajaran	25
B. Latar Historis dan Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia ..	25
C. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia	28
D. Diskusi/Tugas	32

E. Referensi	32
BAB V MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI..	33
A. Tujuan Pembelajaran	33
B. Tantang Manajemen Sumber Daya Manusia	33
C. Isu Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia	38
D. Nilai dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	41
E. Diskusi/Tugas	43
F. Referensi	44
BAB VI PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	45
A. Tujuan Pembelajaran	45
B. Perkembangan Administrasi Publik	45
C. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Administrasi Publik	49
D. <i>New Public Management dan New Public Service</i>	50
E. Diskusi dan Tugas	54
F. Referensi	55
BAB VII ORGANISASI	57
A. Tujuan Pembelajaran	57
B. Definisi Organisasi	57
C. Prinsip Organisasi	63
D. Iklim Organisasi	65
E. Diskusi/Tugas	70
F. Referensi	71
BAB VIII MAKALAH DAN PRESENTASI	73
A. Makalah Kelompok	73
B. Presentasi Makalah Kelompok	76

C. Kriteria Penilaian Makalah dan Presentasi	76
BAB VIII UJIAN TENGAH SEMESTER	77
A. Soal	77
B. Mekanisme Pengerjaan	78
BAB IX PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: PENGADAAN DAN SELEKSI	79
A. Tujuan Pembelajaran	79
B. Urgensi dan Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	79
C. Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia	85
D. Dasar Pengadaan Sumber Daya Manusia	93
E. Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia	98
F. Diskusi/Tugas	103
G. Referensi	104
BAB X ANALISIS JABATAN	107
A. Tujuan Pembelajaran	107
B. Pengertian Analisis Jabatan	107
C. Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan	113
D. Variasi Metode Analisis Jabatan	116
E. Analisis Jabatan dalam Perspektif Kontemporer	117
F. Diskusi/Tugas	119
G. Referensi	120
BAB XI KEPEMIMPINAN	123
A. Tujuan Pembelajaran	123
B. Definisi dan Teori Kepemimpinan	123
C. Model Kepemimpinan Pengambilan Keputusan Normatif	127
D. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional	130
E. Diskusi/Tugas	140

F. Referensi	141
BAB XII MODEL ABILITY, MOTIVATION DAN OPPORTUNITIES (AMO) ...	145
A. Tujuan Pembelajaran	145
B. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	145
C. Model Ability, Motivation dan Opportunities (AMO)	147
D. Diskusi/Tugas	150
E. Referensi	151
BAB XIII PENDIDIKAN DAN PELATIHAN	153
A. Tujuan Pembelajaran	153
B. Situasi Organisasi yang Memerlukan Pendidikan dan Pelatihan	153
C. Pemilihan Metode Pendidikan dan Pelatihan	157
D. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan	162
D. Diskusi/Tugas	163
F. Referensi	164
BAB XIV KEPUASAN KERJA	167
A. Tujuan Pembelajaran	167
B. Pandangan terhadap Kepuasan Kerja	167
C. Teori tentang Kepuasan Kerja	169
D. Diskusi/Tugas	173
E. Referensi	174
BAB XV PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DAN KOMPENSASI	177
A. Tujuan Pembelajaran	177
B. Urgensi dan Isu Legal Penilaian Kinerja	177
C. Desain Sistem Penilaian Kinerja	180
D. Urgensi dan Pengertian Kompensasi	187
E. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi dan Evaluasi Pekerjaan ..	189
F. Kompensasi Lengkap	194

G. Diskusi/Tugas	197
H. Referensi	198
BAB XVI UJIAN AKHIR SEMESTER	201
A. Soal	201
B. Mekanisme Pengerjaan	201
C. Kriteria Ketuntasan Belajar	202
D. Bobot penilaian ditentukan sebagai berikut	202



BAB I

MANUSIA, TEMPAT, DAN LINGKUNGAN

A. Tujuan Pembelajaran

Adapun tujuan pembelajaran, dipaparkan sebagai berikut;

1. Mendeskripsikan konsep manusia dan lingkungan sosial
2. Mendeskripsikan konsep tempat, dan lingkungan

B. Manusia dan Lingkungan Sosial

Manusia terikat dengan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Manusia terus berinteraksi dengan komponen lingkungan fisik (hewan dan tumbuhan) dan komponen abiotik (tanah, bebatuan, air, dan lain-lain). Di samping itu, manusia terikat dengan interaksi antar makhluk sosial untuk mengembangkan nilai dan norma di masyarakat (Hadi, 1996). Dari interaksi kemudian, memunculkan hasil budaya dalam berbagai bentuk, yakni; tradisi, Bahasa, teknologi, mata pencaharian, dan sebagainya.

Secara bahasa manusia berasal dari kata “*manu*” (Sansekerta), “*mens*” (Latin), yang berarti berpikir, berakal budi atau makhluk yang berakal budi (mampu menguasai makhluk lain) (Fromm, 2001). Secara istilah manusia diartikan sebuah konsep atau sebuah fakta, sebuah gagasan atau realitas, sebuah kelompok (genus) atau seorang individu. Membicarakan tentang manusia dalam pandangan ilmu pengetahuan sangat bergantung met (Takwin, 2007)odologi yang digunakan dan terhadap filosofis yang mendasari. Penganut teori psikoanalisis menyebut manusia sebagai *homo volens* (makhluk berkeinginan). Menurut aliran ini, manusia adalah makhluk yang memiliki perilaku interaksi antara komponen biologis (*id*), psikologis (*ego*), dan sosial

(*superego*). Di dalam diri manusia terdapat unsur animal (hewani), rasional (akali), dan moral (nilai) (Fromm, 2001).

Penganut teori behaviorisme menyebut manusia sebagai *homo mehanibcus* (manusia mesin). *Behavior* lahir sebagai reaksi terhadap introspeksionisme (aliran yang menganalisis jiwa manusia berdasarkan laporan subjektif dan psikoanalisis (aliran yang berbicara tentang alam bawa sadar yang tidak nampak). *Behavior* yang menganalisis perilaku yang nampak. Menurut aliran ini segala tingkah laku manusia terbentuk sebagai hasil pembelajaran terhadap lingkungannya, tidak disebabkan aspek (Mujib & Mudzakir, 2007).

Pembahasan manusia, dan lingkungan sosial dimaksudkan untuk memaknai bahwa manusia tidak dapat hidup sendiri. Dalam kehidupannya membutuhkan orang lain untuk berkomunikasi dan berinteraksi. Manusia secara alamiah merupakan makhluk sosial. Artinya, manusia memiliki kebutuhan, kemampuan dan kebiasaan untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan manusia lainnya. Dalam dirinya selalu ada dorongan kebutuhan untuk berinteraksi dengan manusia lainnya (Purba J. , 2005). Berdasarkan interaksi tersebut manusia membentuk kelompok berdasarkan pada kesamaan lokasi, kepentingan, jenis kelamin dan lain-lain (Dharmawan, 2007). Berdasarkan hal tersebut, berkelompok dalam kehidupan manusia merupakan suatu kebutuhan yang harus dipenuhi. Kehidupan berkelompok manusia dapat memenuhi kebutuhan berupa komunikasi, keamanan, ketertiban, keadilan, kerjasama, dan untuk mendapatkan kesejahteraan (Purwanti, 2017; Iskandar, 2012).

Melalui komunikasi manusia dapat menyampaikan ide atau gagasannya kepada orang lain. Di samping itu, manusia dapat menumpahkan perasaannya melalui komunikasi. Untuk berkomunikasi manusia menggunakan bahasa. Adanya kemampuan untuk berkomunikasi, mengungkapkan rasa dan kemampuan untuk saling bekerjasama (Hasbiansyah, 2008). Berbagai kemampuan tersebut ditunjang oleh media berupa bahasa. Dengan bahasa manusia juga dapat saling bertukar informasi dan budaya dengan kelompok

manusia lainnya (Prajarto, 2014). Konsep manusia sebagai makhluk sosial merupakan bagian dari bahasan lingkungan sosial.

Lingkungan sosial adalah manusia, baik secara individu atau perorangan, maupun kelompok yang ada di luar diri, seperti: keluarga, teman, tetangga, penduduk sekampung sampai manusia antarbangsa yang berpengaruh terhadap perubahan dan perkembangan kehidupan kita (Purba J. , 2002). Lingkungan sosial bukan merupakan suatu gejala yang terjadi secara kebetulan, melainkan karena adanya hubungan timbal balik antar anggotanya, baik dalam bentuk antarindividu, antarkelompok, maupun antara individu dengan kelompok. Bentuk kehidupan bersama yang di dalamnya terdapat hubungan antarkomponen manusia itulah yang dikenal dengan masyarakat (Mudjiono, 2012).

Dalam lingkungan sosial terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial adalah suatu hubungan antara dua orang atau lebih yang dalam hubungan tersebut perilaku atau tindakan seseorang yang mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki perilaku atau tindakan individu yang lain atau sebaliknya. Interaksi sosial merupakan proses sosial yang bersifat mendekatkan maupun merenggangkan. Tahapan yang mendekatkan diawali dari memulai (*initiating*), menjajaki (*experimenting*), meningkatkan (*intensifying*), menyatupadukan (*integrating*), dan mempertalikan (*bonding*). Pada tahap merenggangkan, dimulai dari tahap membedakan (*differentiating*), membatasi (*circumscribing*), menahan (*stagnating*), menghindari (*avoiding*), dan memutuskan (*terminating*) (Bali, 2017). Dalam interaksi sosial terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor yang mempengaruhi terjadinya interaksi sosial, yaitu:

1. Imitasi, yaitu: meniru perilaku dan tindakan orang lain. Imitasi dapat berarti positif, yaitu untuk mempertahankan norma dan nilai yang berlaku di masyarakat. Dapat pula berarti negatif yaitu meniruperbuatan yang tidak baik dan menyimpang dari nilai dan norma.
2. Sugesti, yaitu: suatu proses di mana seorang individu menerima suatu cara penglihatan atau pedoman tingkah laku dari orang lain tanpa kritik terlebih

dahulu, misalnya: seorang peserta didik tidak sekolah, karena diajak temannya bermain. Peniruan dalam sugesti dilakukan dengan memberikan pandangan atau sikap dari dirinya, kemudian diterima orang lain atau sebaliknya.

3. Identifikasi, yaitu mempersamakan dirinya dengan orang lain. Bagi seorang anak laki-laki akan mengidentifikasikan dirinya dengan ayah, begitu juga anak perempuan dengan ibunya. Anak remaja mengidentifikasikan dirinya dengan tokoh tertentu sebagai idolanya. Dengan demikian, identifikasi lebih mendalam dibanding dengan sugesti atau imitasi.

4. Simpati, yaitu perasaan tertariknya seseorang terhadap orang lain. Simpati timbul tidak atas dasar logis rasional, melainkan berdasarkan penilaian perasaan semata-mata. Misalnya: seorang anak membantu orangtua menyebrang jalan, padahal ia sendiri sudah terlambat datang ke sekolah (Sudariyanto, 2020; Xiao, 2018).

Dalam interaksi sosial terjadi interaksi antarkomponen masyarakat. Dalam peristiwa tersebut tidak selamanya berjalan lancar dan harmonis. Oleh karena itu, perlu aturan yang dapat menjaga hubungan tersebut, agar terhindar dari segala bentuk penyimpangan dan masalah sosial (Haris & Amalia, 2018; Turner, 1988). Dalam lingkungan sosial terdapat nilai dan norma yang mengatur hubungan antarkomponen tersebut agar lingkungan sosial dapat terjaga dan terpelihara dari berbagai masalah dan perilaku menyimpang yang dilakukan oleh anggota masyarakatnya (Argyle, 2017).

C. Tempat dan Lingkungan

Tempat adalah “ruang (bidang, rumah, daerah, dan sebagainya) yang didiami (ditinggali) atau ditempati” (<https://kbbi.web.id/tempat>). Ruang adalah tempat yang memberikan kita hidup karena di dalamnya terdapat unsur yang diperlukan untuk kehidupan. Menurut istilah geografi umum yang dimaksud dengan ruang adalah seluruh permukaan bumi yang merupakan lapisan biosfera tempat hidup tumbuhan, binatang dan manusia. Sedangkan menurut istilah geografi regional bahwa ruang adalah suatu wilayah yang mempunyai batasan geografi yaitu batas menurut keadaan fisik, sosial atau pemerintahan

yang terjadi dari sebagian permukaan bumi dan lapisan tanah dibawahnya serta lapisan udara di atasnya.

Wujud ruang di permukaan bumi berbentuk tiga dimensi, bentangnya berupa daratan dan perairan, ke arah vertikal berupa lapisan udara **Invalid source specified..** Di dalam ruang ini terdapat benda hidup dan benda mati serta gejala yang satu sama lainnya berinteraksi. Dengan kata lain, ruang adalah wadah yang meliputi ruang daratan, ruang lautan dan ruang udara sebagai satu kesatuan wilayah, tempat manusia dan makhluk hidup lainnya dalam melakukan kegiatan serta memelihara kelangsungan hidupnya. Tempat dapat mencerminkan karakter fisik dan sosial suatu daerah. Tempat dibentuk oleh karakterk fisik (iklim jenis tanah, tata air, morfologi, flora dan fauna) dan manusia yang hidup di dalamnya (jumlah penduduk, kepadatan, perkembangan penduduk, pendidikan, pendapatan dan kebudayaannya). Tempat dapat mencerminkan kondisi umum berdasarkan prinsip kesamaan fisik atau manusianya, gurun, plato, dataran, pertanian hortikultura, perkebunan, hutan.

Ruang merupakan wadah yang dapat mendukung kehidupan karena memiliki berbagai potensi. Ruang bersifat generik, namanya seringkali berubah bila dikaitkan dengan identitas tertentu, seperti menjadi tempat, region/wilayah, daerah, lingkungan dan sebagainya **Invalid source specified..** Dalam rumah ada ruang makan, dapur, ruang tidur dan sebagainya karena memiliki identitas atau karakter yang dengan mudah diidentifikasi karena kenampakan barang yang ada didalamnya. Apapun nama ruang semuanya melekat dengan bagian dari luasan permukaan bumi yang mendukung kehidupan. Istilah ruang pun seringkali dipergunakan secara luas **Invalid source specified..** Karena itu dalam memahami dan interpretasi ruang perlu memperhatikan konteksnya dengan jelas.

Ruang adalah permukaan bumi baik secara keseluruhan maupun sebagian permukaan bumi **Invalid source specified..** Secara keseluruhan ruang berarti bumi sebagai tempat tinggal manusia, dengan berbagai lapisannya yang dapat mendukung kehidupan. Ruang mengandung pengertian lapisan udara (atmosfer), lapisan batuan (lithosfer) sampai kedalaman tertentu yang menjadi

sumberdaya bagi kehidupan, air (hidrosfer) di permukaan bumi dan di dalam tanah sampai kedalaman tertentu, organisme hidup (biosfer) yang ada di permukaan bumi. Dalam Undang-Undang No. 47 Tahun 1997 tentang Penataan Ruang, ruang diartikan sebagai wadah yang meliputi ruang daratan, ruang lautan dan ruang udara sebagai suatu kesatuan wilayah, tempat manusia dan makhluk lainnya hidup dan melakukan kegiatan serta memelihara kelangsungan hidupnya. Pemahaman ruang bukan hanya diartikan secara lokasi atau posisi dalam arti fisik seperti: *spatial location*, *spatial distribution*, *spatial relationship*, tapi telah berkembang kedalam ranah individual dalam bentuk perilaku keruangan (*spatial behavior*) sebagai akumulasi dari kebutuhan, kepentingan, pengalaman, dan proses pendidikan untuk pengambilan keputusan dalam menentukan ruang, sehingga muncul pula istilah *spatial intelligence*, *spatial perception*, *spatial reasoning*, *spatial awareness*, *spatial thinking* dan *spatial skill*.

Tuan (2001) membagi ruang menjadi ruang absolut/*absolute space* (*mathematical space*), ruang relatif/*relative space* (*socioeconomic space* dan *experimental cultural space*) dan relational atau *cognitive space* (*behavioral space*). Ruang absolut berkenaan dengan hitungan matematik seperti luas, bentuk dan persebaran fenomena dalam ruang. Dalam menggambarkan penyebaran muncul dalam bentuk titik (besaran atau luas), garis (penyebaran) area (luasan) atau konfigurasi tertentu. Ruang relatif tergantung pada kondisi sosial ekonomi budaya serta pengalaman seseorang dalam mempersepsikan ruang. Ruang Relatif erat kaitannya dengan *Geographical inquiry*, seperti: penentuan lokasi tempat tinggal atau tempat bekerja, mobilitas horizontal dalam rentang waktu tertentu, dipengaruhi oleh jarak, pekerjaan, dan pendapatan. Waktu tempuh tergantung pada pemilihan rute, jenis transportasi dan harga serta keluasan jejaring **Invalid source specified**. Ruang kognisi berkenaan dengan kondisi intrinstik yang berupa pengetahuan, pengalaman dan kepribadian. Bagaimana tata nilai melandasi seseorang dalam berfikir dan bertindak dalam memanfaatkan ruang, perasaan/sensasi, kepercayaan, *reference group* dan persepsinya terhadap lingkungan sekitar **Invalid source specified**.

Ruang sering menjadi identitas yang melekat pada seseorang, seperti: orang Turki, orang Indonesia, orang Sunda, merupakan tempat yang melekat bukan hanya karena unsur batas administrasi secara politik tapi juga budaya **Invalid source specified..** Konsep tempat (*place*) merupakan bagian dari ruang yang sudah spesifik, terikat pada lokasi dan mempunyai karakter yang melekat (*benchmark*) baik itu kondisi fisik, sosial, budaya ataupun gabungan diantaranya **Invalid source specified..** Tempat menjadi identitas seseorang yang sulit dihilangkan, contoh: orang Indonesia yang lahir di Amerika tetap terikat pada orang Indonesia atau keturunan Indonesia. Tempat sebagai identitas membentuk kesadaran akan kesatuan komunitas. Identitas seseorang didefinisikan oleh orang lain, atau lebih pada pengakuan yang diberikan orang lain. Identitas inilah menjadikan seseorang mempunyai *sentiment ingoup*, yang membuat mereka berbeda dengan kelompok lain (*outgroup*). Tempat menjadi bagian dari konsep diri yang dapat merefleksikan gambaran diri, berasal dari mana (*where*) yang mencerminkan budaya, etnik, dan secara personal menggambarkan sosialisasi individu **Invalid source specified..**

Sedangkan untuk konsep lingkungan merujuk pada Kamus Besar Bahasa Indonesia, lingkungan adalah kawasan atau daerah yang di dalamnya mencakup “segala yang ada di langit dan di bumi (seperti bumi, bintang, kekuatan)” (<https://kbbi.web.id/alam>). Sementara itu, rujukan lain menyatakan bahwa lingkungan adalah kombinasi antara kondisi fisik yang mencakup keadaan sumber daya alam seperti tanah, air, energi surya, mineral serta flora dan fauna yang tumbuh di atas tanah maupun di dalam lautan dengan kelembagaan yang meliputi ciptaan manusia seperti keputusan bagaimana menggunakan lingkungan fisik tersebut. Lingkungan adalah semua benda dan kondisi, termasuk manusia dan kegiatan mereka, yang terkandung dalam ruang di mana manusia dan mempengaruhi kelangsungan hidup dan kesejahteraan manusia dan badan hidup lainnya **Invalid source specified..**

Lingkungan adalah Semua benda dan kondisi termasuk di dalamnya manusia dan aktifitasnya, yang terdapat dalam ruang dimana manusia berada dan mempengaruhi kelangsungan hidup serta kesejahteraan hidup dan jasad

renik lainnya **Invalid source specified**. Lingkungan juga diartikan sebagai segala benda, kondisi, keadaan dan pengaruh yang terdapat dalam ruangan yang kita tempat dan mempengaruhi hal yang hidup termasuk kehidupan manusia **Invalid source specified**. Lingkungan juga dapat diartikan menjadi segala sesuatu yang ada di sekitar manusia dan mempengaruhi perkembangan kehidupan manusia **Invalid source specified**. Lingkungan terdiri dari komponen abiotik dan biotik. Komponen abiotik adalah segala yang tidak bernyawa seperti tanah, udara, air, iklim, kelembaban, cahaya dan bunyi. Sedangkan komponen biotik adalah segala sesuatu yang bernyawa seperti tumbuhan, hewan, manusia dan mikro-organisme (virus dan bakteri). Oleh karena aspek yang menjadi cakupan dari lingkungan begitu luas, maka dalam kebiatan belajar ini, kita akan fokus membahas bumi dan penduduk **Invalid source specified**.

Lahan basah adalah lahan subur yang perlu dipertimbangkan untuk media tanam tanaman pertanian atau [tanaman perkebunan](#). Tingkat kesuburan tanah merupakan faktor penting yang menentukan pertumbuhan tanaman. lahan basah adalah wilayah yang memiliki tanah jenuh dengan air, baik bersifat permanen maupun bersifat musiman (Davidson, 2014). Sehingga umumnya wilayah lahan ini akan tergenang oleh lapisan air yang dangkal. lahan basah adalah salah satu istilah ekosistem yang terbentuk oleh dominasi air dan ciri serta prosesnya dikendalikan oleh air. Maltby juga menambahkan bahwa wetland merupakan tempat yang cukup basah dalam jangka waktu panjang untuk perkembangan vegetasi serta organisme yang harus beradaptasi secara khusus. Menurutnya, lahan basah diartikan berdasarkan parameter, antara lain vegetasi hidrofitik, hidrologi, serta tanah hidrik (Gibbs, 2000).

Lahan basah berarti sebagai wilayah lahan gambut, rawa, dan air yang terbentuk secara alami atau buatan dan memiliki sifat sementara atau permanen, tidak mengalir (diam) atau mengalir dengan sifat payau, asin atau tawar, serta mencakup wilayah air marin yang ketika surut tidak lebih dari enam meter. Lahan tersebut merupakan kawasan penting untuk menyimpan air, pengendalian kualitas air, serta habitat flora dan fauna. Lahan basah merupakan satu wilayah terbesar di permukaan bumi yang mempunyai karakteristik

berbeda disetiap lokasi dan kondisi (Zedler, 2000). Beberapa faktor yang menentukan karakteristik tersebut adalah salinitas, jenis tumbuhan, hingga jenis tanah yang ada di lingkungan tersebut.

Karakteristik lahan basah yang utama adalah kondisi tanahnya yang jenuh terhadap air. Hal tersebut juga dapat dilihat dari penamaan atau istilah yang digunakan. Sepanjang tahun lahan basah selalu tergenang air, akan tetapi ada pula yang bersifat musiman dan permanen. Lahan basah musiman adalah genangan air pada lahan tersebut hanya terjadi pada musim tertentu saja, yakni musim penghujan. Sedangkan lahan basah permanen memiliki keadaan genangan air sepanjang waktu. Sebagian besar kawasan genangan memiliki kedalaman dangkal (Davidson, 2014). Genangan dangkal tersebut biasanya mengelilingi seluruh atau sebagian permukaan lahan. Namun di beberapa tempat juga ditemukan karakteristik dengan genangan yang cukup dalam. Genangan air di lahan basah merupakan area dengan kesuburan tinggi, sehingga dapat dimanfaatkan untuk area persawahan. Genangan air yang terjadi secara periodik menyebabkan kawasan ini mempunyai jenis tanah dengan struktur lunak hingga liat (Phillips, 1998).

Lahan basah di Kalimantan Selatan merupakan daerah cekungan pada dataran rendah yang pada musim penghujan tergenang tinggi oleh air luapan dari sungai atau kumpulan air hujan, pada musim kemarau airnya menjadi kering. Pengertian Lahan basah/gambut sendiri adalah lahan yang secara alami atau buatan selalu tergenang, baik secara terus-menerus ataupun musiman, dengan air yang diam ataupun mengalir. Air yang menggenangi lahan basah dapat berupa air tawar, payau dan asin. Tinggi muka air laut yang menggenangi lahan basah yang terdapat di pinggir laut tidak lebih dari 6-meter pada kondisi surut. Kalimantan selatan merupakan provinsi yang dijuluki dengan kota seribu sungai, karena banyak sungai yang mengalir di daerah di Kalimantan Selatan, sehingga kawasan lahan basah di daerah ini cukup luas.

D. Diskusi dan Tugas

Manusia secara alamiah merupakan makhluk sosial. Artinya manusia memiliki kebutuhan, kemampuan dan kebiasaan untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan manusia lainnya. Lingkungan sosial bukan merupakan suatu gejala yang terjadi secara kebetulan, melainkan karena adanya hubungan timbal balik antaranggotanya baik dalam bentuk antarindividu, antarkelompok, maupun antara individu dengan kelompok. Dalam berkomunikasi manusia akan membentuk satu aktivitas, yaitu interaksi sosial. Interaksi sosial adalah suatu hubungan antara dua orang atau lebih, di mana perilaku atau tindakan seseorang akan mempengaruhi, mengubah, atau memperbaiki perilaku atau tindakan individu yang lain atau sebaliknya. Tentunya, manusia sebagai entitas terikat dengan konsep ruang dan lingkungan. Konsep inilah yang kemudian memunculkan identitas bagi manusia secara tidak langsung. Perhatikanlah lingkungan sekitar kalian, tuliskan komponen lingkungan yang ada di sekitar dalam sebuah tabel sebagai berikut!

No	Jenis Objek	Kelompok Jenis Lingkungan (Abiotik, Biotik, Budaya)	Pengaruhnya terhadap Kehidupan Manusia
1			
2			
3			
4			
5			
Dst.			

E. Referensi

- Argyle, M. (2017). *Social interaction*. Routledge.
- Bali, M. M. (2017). Model interaksi sosial dalam mengelaborasi keterampilan sosial. *Pedagogik: Jurnal Pendidikan*, 4(2).
- Davidson, N. C. (2014). How much wetland has the world lost? Long-term and recent trends in global wetland area. . *Marine and Freshwater Research*, 65(10), 934-941.
- Dharmawan, A. H. (2007). Dinamika sosio-ekologi pedesaan: Perspektif dan pertautan keilmuan ekologi manusia, sosiologi lingkungan dan ekologi politik. *Sodality: Jurnal Sosiologi Pedesaan*, 1(1).
- Fromm, E. (2001). *Konsep Manusia Menurut Marx*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Gibbs, J. P. (2000). Wetland loss and biodiversity conservation. *Conservation biology*, 14(1), 314-317.
- Hadi, H. (1996). *Jati Diri Manusia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Haris, A., & Amalia, A. (2018). Makna Dan Simbol Dalam Proses Interaksi Sosial (Sebuah Tinjauan Komunikasi). *Jurnal Dakwah Risalah*, 29(1), 16-19.
- Hasbiansyah, O. (2008). Pendekatan fenomenologi: Pengantar praktik penelitian dalam Ilmu Sosial dan Komunikasi. *Mediator: Jurnal Komunikasi*, 9(1), 163-180.
- Iskandar, Z. (2012). *Psikologi lingkungan*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mudjiono, Y. (2012). Komunikasi sosial. *Jurnal Ilmu Komunikasi*, 2(1), 99-112.
- Mujib, A., & Mudzakir, J. (2007). *Nuansa-Nuansa Psikologi Islam*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Phillips, V. D. (1998). Peatswamp ecology and sustainable development in Borneo. *Biodiversity & Conservation*, 7(5), , 651-671.
- Prajarto, N. (2014). *Manusia dan Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.

- Purba, J. (2002). *Pengelolaan lingkungan sosial*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Purba, J. (2005). *Pengelolaan Lingkungan Sosial*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.
- Purwanti, D. (2017). Pendidikan karakter peduli lingkungan dan implementasinya. *DWIJA CENDEKIA: Jurnal Riset Pedagogik*, 1(2).
- Sudariyanto, S. P. (2020). *Interaksi Sosial*. Semarang: Alprin.
- Takwin, B. (2007). *Psikologi Naratif Membaca Manusia Sebagai Kisah*. Yogyakarta.
- Turner, J. H. (1988). *A theory of social interaction*. Stanford University Press.
- Xiao, A. (2018). Konsep Interaksi Sosial Dalam Komunikasi, Teknologi, Masyarakat. *Jurnal Komunika: Jurnal Komunikasi, Media Dan Informatika*, 7(2), 94-99.
- Zedler, J. B. (2000). Progress in wetland restoration ecology. *Trends in ecology & evolution*, 15(10), 402-407.





BAB II

DEFINISI DAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan definisi manajemen sumber daya manusia.
2. Mampu mengidentifikasi fungsi manajemen sumber daya manusia.
3. Mampu menguraikan tujuan manajemen sumber daya manusia.

B. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang dari manajemen umum, seperti: manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi (Hariandja, 2002). Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian sentral dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi (dimaksudkan perusahaan) bukan hanya persoalan bahan mentah, alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang notabene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri (Anthony, Kackmar, & Perrewe, 2002).

Keberadaan manajemen sumber daya manusia (SDM) penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan (Larasati, 2018). Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Adapun contoh yang dapat dimunculkan, seperti; Kebangkrutan perusahaan dialami oleh Kodak. Perusahaan yang pertama kali menemukan film gulung dan fotografi itu hanya bertahan dengan kamera sederhana. Sementara perusahaan kamera kompetitor terus berinovasi dengan menciptakan kamera digital. Keterlambatan tersebut kemudian menjadi

kemelut di kubu perusahaan Kodak hingga akhirnya Kodak bangkrut pada 2012 (Susan, 2019).

Dalam menghadapi tantangan dari kompetitor yang semakin meningkat pada pertengahan awal tahun 2010an, perusahaan kodak justru hanya bertahan pada model klasik. Hal ini memunculkan kejenuhan pada konsumen karena tidak ada usaha untuk upgrade teknologi yang digunakan.

Berdasarkan telaah konteks yang diuraikan pada manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu karyawan di dalam organisasi (Flippo, 1991). Makna ini dilihat secara utuh baik secara individu ataupun kolektif, dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi. Definisi MSDM, umumnya diuraikan sebagai suatu pencapaian sasaran melalui pihak lain. Istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu: merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan (Schuster, 1985).

Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Adapun pertanyaan yang teruntai dari definisi manajemen adalah bagaimana kewenangan dan kepemimpinan dalam hal apa yang dipergunakan oleh manajemen SDM? Terdapat berbagai pendapat dari para ahli, tetapi secara umum kewenangan dan kepemimpinan MSDM adalah dalam hal pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan hubungan kerja.

Berdasarkan pengertian ini, kita dapat merumuskan pengertian manajemen sumber daya manusia secara lengkap sebagai berikut: Pertama, MSDM adalah merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan seluruh kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan karyawan, pemberian kompensasi, pemeliharaan karyawan, dan pemutusan

hubungan kerja berdasarkan ketentuan dan perundangan yang berlaku untuk mencapai sasaran dan tujuan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Kedua, MSDM sebagai pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasional. Ketiga, pemahaman MSDM sebagai bermacam-macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan. Keempat, dalam MSDM setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan lima aktivitas yang berkaitan dengan pengangkatan staf, usaha untuk mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, usaha untuk menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta usaha meningkatkan kemampuan organisasi (Hariandja, 2002; Hanggraeni, 2012).

Dalam konteks organisasi non-profit pengertian MSDM pada prinsipnya tidak berbeda dengan pengertian MSDM dalam konteks perusahaan bisnis. MSDM berkaitan dengan pengembangan kebijakan pemanfaatan SDM dalam organisasi secara efektif (Larasati, 2018). Dengan kata lain, seluruh keputusan yang mempengaruhi hubungan antara individu dan organisasi dapat dipandang sebagai dimensi MSDM. Sasaran psikologis dan produktivitas sangat penting pada hubungan individu dalam organisasi tersebut. Artinya, performa pekerjaan harus memiliki nilai, baik bagi individu karyawan maupun bagi organisasi (Ike, 2008).

MSDM merupakan kekuatan yang sangat besar yang membentuk kondisi di mana karyawan dapat menemukan diri mereka sendiri. Dalam praktik sehari-hari, MSDM merupakan area administrator bertanggung jawab terhadap karyawan. Pekerjaan yang paling penting dari seorang administrator SDM adalah membantu organisasinya untuk mendapatkan dan menggunakan aset terpentingnya, yaitu karyawan, seefektif mungkin mulai dari membuat keputusan tentang bagaimana individu karyawan akan direkrut hingga bagaimana mereka selanjutnya digaji, dilatih, dan dievaluasi, bahkan (secara terbatas) termasuk pengembangan karier seluruh karyawan (Soetrisno, 2016).

Kewenangan mendesain program baru dan persetujuan anggaran untuk program SDM ada pada pihak eksekutif kepala (chief executive) dan pejabat legislatif (Anthony, Kackmar, & Perrew, 2002). Namun dalam praktiknya yang melaksanakan perekrutan, penempatan, penggajian, pengembangan, dan penilaian terhadap kinerja bawahan adalah administrator SDM (Utama DZ, 2020). Jadi sebagaimana yang telah disampaikan pada pengertian MSDM organisasi sebelumnya, administrator SDM yang mencurahkan waktu lebih banyak dibanding administrator lainnya (Soetrisno, 2016). Berkaitan dengan usaha mengangkat, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan serta usaha menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan demi meningkatkan kemampuan organisasi. Secara singkat dapat dikatakan, MSDM adalah usaha memperoleh dan memanfaatkan SDM organisasi seefisien dan seefektif mungkin (Sodikin, Permana, & Adia, 2017; Hariandja, 2002).

C. Fungsi dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM Menurut Cherrington (1995) dipaparkan sebagai berikut:

1. Staffing/Employment

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu: perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Sebenarnya manajer bertanggung jawab untuk mengantisipasi kebutuhan sumber daya manusia. Semakin berkembangnya perusahaan, manajer lebih tergantung pada departemen sumber daya manusia untuk mengumpulkan informasi mengenai komposisi dan keterampilan tenaga kerja saat ini. Meskipun penarikan tenaga kerja dilakukan sepenuhnya oleh departemen sumber daya manusia, departemen lain tetap terlibat dengan menyediakan deskripsi dari spesifikasi pekerjaan untuk membantu proses penarikan. Dalam proses seleksi, departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

2. Performance Evaluation

Penilaian kinerja sumber daya manusia merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia dan manajer. Manajer memiliki tanggung jawab utama untuk mengevaluasi bawahannya dan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan bentuk penilaian kinerja yang efektif dan memastikan bahwa penilaian kinerja tersebut dilakukan oleh seluruh bagian perusahaan. Departemen sumber daya manusia melakukan pelatihan terhadap manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

3. Compensation

Kompensasi/reward dibutuhkan suatu koordinasi yang baik antara departemen sumber daya manusia dengan manajer. Manajer bertanggung jawab dalam hal kenaikan gaji. Sedangkan departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengembangkan struktur gaji yang baik. Sistem kompensasi yang memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi: asuransi kesehatan, asuransi jiwa cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya: UMR), dan memberikan motivasi.

5. Training and Development

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu manajer menjadi pelatih dan penasihat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (orientasi) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektivitas program pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia dalam hal ini menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja. Tanggung jawab ini

membantu restrukturisasi perusahaan dan memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi dalam perusahaan.

5. Employee Relations

Dalam perusahaan yang memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia berperan aktif dalam melakukan negosiasi dan mengurus masalah persetujuan dengan pihak serikat pekerja. Membantu perusahaan menghadapi serikat pekerja merupakan tanggung jawab departemen sumber daya manusia. Setelah persetujuan disepakati, departemen sumber daya manusia membantu manajer tentang bagaimana mengurus persetujuan tersebut dan menghindari keluhan yang lebih banyak. Tanggung jawab utama departemen sumber daya manusia adalah untuk menghindari praktik yang tidak sehat (misalnya: mogok kerja, demonstrasi). Dalam perusahaan yang tidak memiliki serikat pekerja, departemen sumber daya manusia dibutuhkan untuk terlibat dalam hubungan karyawan. Secara umum, karyawan tidak bergabung dengan serikat kerja jika gaji mereka cukup memadai dan mereka percaya bahwa pihak perusahaan bertanggungjawab terhadap kebutuhan mereka. Departemen sumber daya manusia dalam hal ini perlu memastikan apakah para karyawan diperlakukan secara baik dan apakah ada cara yang baik dan jelas untuk mengatasi keluhan. Setiap perusahaan, baik yang memiliki serikat pekerja atau tidak, memerlukan suatu cara yang tegas untuk meningkatkan kedisiplinan serta mengatasi keluhan dalam upaya mengatasi permasalahan dan melindungi tenaga kerja.

6. Safety and Health

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Tenaga kerja perlu diingatkan secara terus menerus tentang pentingnya keselamatan kerja. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

7. Personnel Research

Dalam usahanya untuk meningkatkan efektivitas perusahaan departemen sumber daya manusia melakukan analisis terhadap masalah individu dan perusahaan sehingga membuat perubahan yang sesuai. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak (Rivai, 2005; Cherrington, 1995).

Tujuan MSDM terdiri dari empat tujuan, yaitu:

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu manajer. Namun manajer tetap bertanggungjawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu manajer dalam menangani hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia Organisasional.

2. Tujuan Fungsional

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

3. Tujuan Sosial

Ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber daya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan.

4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi (Faustino, 2003; Putra, 1988).

D. Diskusi dan Tugas

Secara sederhana manajemen sumber daya manusia adalah proses pengelolaan sumber daya manusia. Keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam organisasi, sumber daya manusia sangat penting dan sangat menentukan. Semua potensi yang dimiliki sumber daya manusia berpengaruh kepada upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Manajemen sumber daya manusia mempunyai tiga fungsi yaitu: fungsi manajerial, fungsi operasional, dan berfungsi mencapai tujuan organisasi secara terpadu. Tugas dari manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan staff, pengembangan SDM mengurus kompensasi, keselamatan, dan kesehatan kerja, mengurus hubungan pekerja dan hubungan industrial. Adapun tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung manusia yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Untuk mencapai tujuan dari manajemen sumber daya manusia dilakukan oleh manajer SDM, manajer lini dan outsourcing. Berdasarkan hal tersebut, jawablah pertanyaan berikut;

1. Jelaskan yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia!
2. Ditinjau dari fungsi manajemen sumber daya manusia, berikan contoh bagaimana praktik training dan development dalam organisasi!

3. Jelaskan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam organisasi non-profit!

E. Referensi

- Anthony, W. P., Kackmar, K. M., & Perrewe, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Fourth Edition. Ohio: : South-Western Thomson Learning.
- Cherrington, D. J. (1995). *The Management of Human Resources* (4th. Edition). New. Jersey: Prentice. Hall. Inc.
- Faustino, C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Flippo, E. B. (1991). *Manajemen Personalialia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Alih Bahasa: Moh Masud, SH., MA. . Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. . Depok: Universitas Indonesia Publishing.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. . Jakarta: Grasindo.
- Ike, R. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Putra, R. (1988). *Manajemen SDM*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* . Jakarta: Raja Gravindo.
- Schuster, F. (1985). *Human Resource Management: Concept, Case and eading: 2nd Edition*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Sodikin, D., Permana, D., & Adia, S. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Paradigma Baru*. Jakarta: Salemba Empat.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(2), 952-962.
- Utama DZ, S. M. (2020). Manajemen sumber daya manusia: Konsep dasar dan teori. Jakarta: UNJ PRESS.

BAB III

LATAR HISTORIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan latar historis perkembangan manajemen sumber daya manusia
2. Mampu mengidentifikasi pendekatan manajemen sumber daya manusia

B. Latar Historis dan Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara historis, perkembangan manajemen sumber daya manusia, tidak terlepas dari perkembangan pemikiran manajemen secara umum. Dimulai dari gerakan manajemen ilmiah (dengan pendekatan mekanis) yang banyak didominasi pemikiran F W Taylor (1885) dengan mengidentifikasi membuat kerja lebih efisien dan tidak melelahkan sehingga produktivitas kerja dapat ditingkatkan. Sebelum permulaan abad ke-20, manusia dipandang sebagai faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya (Sedarmayanti, 2009). Orientasi pimpinan pada sumber daya alam daripada sumber daya manusianya. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum memiliki pengetahuan dan keterampilan yang memadai sehingga penghargaan kepada manusia masih rendah (Larasati, 2018). Dalam perkembangannya, perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar disebabkan:

1. Perkembangan pengetahuan yang dipelopori Taylor
2. Kekurangan tenaga kerja pada Perang Dunia I bagi negara yang terlibat peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat pekerja

4. Semakin meningkatnya campur tangan dalam hubungan antara majikan dan buruh

5. Akibat depresi besar di tahun 1930.

Adapun berbagai pandangan yang muncul berkaitan dengan sumber daya manusia di era tersebut, yaitu;

1. Sumber daya manusia sebagai satu faktor produksi yang dipacu untuk bekerja lebih produktif seperti mesin

2. Bekerja sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan

3. Yang tidak produktif harus diganti/dibuang

4. Kondisi di atas, memunculkan pengangguran, tidak adanya jaminan dalam bekerja, berkurangnya rasa bangga terhadap pekerjaan, dan tumbuhnya serikat pekerja (Smith, 2000; Robbins, 2003).

Adapun Gerakan yang menyebabkan perkembangan pandangan manajemen sumber daya manusia, dipaparkan sebagai berikut;

1. Gerakan Sistem Sosial

Gerakan ini ditandai dengan perhatian organisasi terhadap karyawan. Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kontribusi sumber daya:

a. Sumber daya manusia harus dilindungi dan disayangi, tidak hanya dianggap sebagai faktor produksi belaka tapi juga sebagai pemilik perusahaan

b. Mulai disediakan berbagai fasilitas pemenuhan kebutuhan karyawan, seperti tempat ibadah, tempat istirahat, jaminan kesehatan, kantin, perumahan, dan sebagainya sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap tingkat kesejahteraan karyawan.

2. Gerakan Kontemporer

Di era ini pemikiran tentang pentingnya peran sumber daya manusia dan perlunya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan serta kepastian dalam bekerja semakin berkembang. Muncul beberapa pandangan, antara lain:

- a. Pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kontribusi sumber daya manusia.
- b. Munculnya teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (1940-an) sebagai landasan motivasi individu menjadi pendorong adanya pemikiran tentang perlunya memotivasi sumber daya manusia dengan melihat tingkat kebutuhan yang dimilikinya.
- c. Adanya kecenderungan baru yang berdampak positif terhadap perkembangan efektivitas organisasi, yaitu: 1) meningkatnya kepentingan terhadap manajemen sumber daya manusia; 2) Adanya perubahan arah pengawasan dan kebijakan secara sentral, dan pelaksanaan yang terdesentralisasi; 3) Peningkatan otomatisasi dan pengembangan sistem informasi sumber daya manusia; 4) Munculnya program manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi; 5) Adanya perubahan menuju sistem merit dan akuntabilitas; 6) Meningkatnya perhatian terhadap perilaku kerja karyawan; 7) Meningkatnya perhatian terhadap budaya dan nilai organisasi; dan 8) Adanya perluasan program peningkatan produktivitas (Hasibuan, 2013).

3. Tahun 1930-an hingga 1950-an

Peran manajemen sumber daya dalam organisasi sebagai fungsi staf untuk mendukung fungsi lini berkembang pada periode ini. Pada tahun ini, beberapa usulan tentang hukum tenaga kerja seperti National Labor Relation Act (Hukum Hubungan Tenaga Kerja Nasional). Di tahun 1935 mengarah pada pembentukan serikat tenaga kerja. Pentingnya kekuatan tawar menawar tenaga kerja dan serikat kerja/hubungan manajemen yang memberikan kekuatan serikat tenaga kerja naik ke permukaan tahun 1940-an dan 1950-an akhirnya mengembangkan tanggung jawab bidang personalia, terutama di perusahaan manufaktur, perusahaan listrik, air minum dan transportasi. Pekerjaan seperti pencatatan gaji dan pensiun, mengatur kedatangan pemegang saham, mengelola hubungan dengan sekolah, dan melakukan piknik perusahaan sering menjadi tanggung jawab utama bagian personalia (Siagian, 1997).

4. Tahun 1960-an hingga 1980-an

Di tahun 1960-an dan 1970-an terjadi peningkatan persyaratan hukum dan kendala yang timbul dari masalah sosial sehingga memaksa perubahan secara dramatis pada departemen sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia telah menjadi lebih profesional dan lebih memberi perhatian pada kepatuhan hukum. Selama periode tahun 1980-an. Peran strategis manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting ketika organisasi mengurangi jumlah staf, menutup pabrik atau restrukturisasi, pengurangan tenaga kerja dan pelatihan kembali menjadi hal utama yang harus diperhatikan departemen sumber daya manusia demikian halnya dengan pembiayaan untuk pemeliharaan kesehatan kerja juga menjadi semakin meningkat kepentingannya (Ike, 2008; Nawawi, 2000).

5. Tahun 1990-an

Pada periode ini, fungsi tradisional sumber daya manusia telah berubah yang awalnya berfokus pada administrasi berubah menjadi berfokus pada strategi, reaktif menjadi proaktif, terpisah dan terisolasi dari misi perusahaan bergeser menjadi menjadi bagian kunci dari misi organisasi, berfokus pada produksi bergeser menjadi berfokus pada pelayanan, fungsi organisasi berdasarkan kewenangan secara garis vertikal berubah menjadi proses dasar organisasi umumnya berdasarkan tanggung jawab horizontal dan corporate team yang terdiri dari para ahli. Sedangkan fungsi tradisional dimana manusia sebagai biaya bergeser menjadi manusia sebagai investasi (Smith, 2000; Nawawi, 2000).

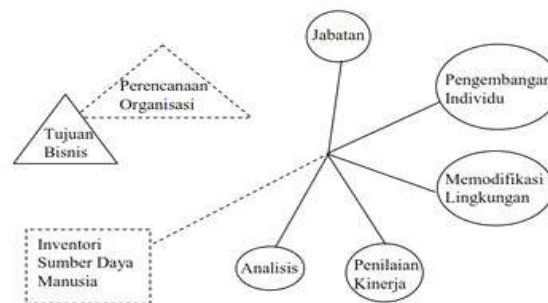
C. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam ilmu keperilakuan (behavioral) membuka peluang meningkatkan produktivitas perusahaan, yaitu dengan menunjukkan pengaruh keefektifan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia pada keberhasilan organisasi (Ike, 2008). Dalam organisasi yang progresif, manajer memberikan respon terhadap peluang baru tersebut dengan melakukan pendefinisian ulang terhadap peran, sasaran, dan struktur fungsi manajemen sumber daya manusia.

Tindakan tersebut terutama dimotivasi oleh adanya kebutuhan sistem yang terintegrasi dimana manajemen sumber daya manusia (sebagai satu subsistem) berkaitan langsung dengan tujuan bisnis organisasi (Ravianto, 1995). Demikian, memungkinkan manajer untuk menentukan seberapa baik subsistem melengkapi dan mendukung subsistem yang lain. Bahkan (yang lebih penting), sistem tersebut memungkinkan para manajer melakukan evaluasi program dan aktivitas manajemen sumber daya manusia sehingga diketahui seberapa besar kontribusi langsung MSDM terhadap pencapaian tujuan bisnis organisasi (Smith, 2000).

Model fungsi manajemen personalia tradisional (lihat Gambar 1) yang sering ditemui di beberapa organisasi. Gambar 1 menunjukkan model manajemen personalia tradisional dimana subfungsi terpisah dari sub fungsi lainnya, dan hanya mengejar tujuan sempit. Pada model tersebut hanya ada sedikit ikatan di antara sub-sub proses yang saling terpisah, dan juga tidak ada suatu alur yang logis dari perencanaan dan tindakan, juga tidak ada penggunaan secara eksplisit umpan-balik kinerja untuk penyesuaian perencanaan di masa depan. Model tersebut juga tidak menggambarkan struktur organisasional dari fungsi personalia yang secara tipikal harus berisi seorang direktur personalia dan manajer bawahan dari pengembangan, kompensasi, dan sebagainya. Di sana tidak jelas hubungan antara tujuan bisnis organisasi dan sub fungsi manajemen personalia.

Gambar 1 Fungsi Personalia Tradisional



Sumber: (Schuster, 1985)

Dalam masing-masing siklus kinerja, terdapat dua macam keluaran (output) yang dihasilkan yaitu pertama, keluaran organisasional dari produktivitas yang berisi barang dan jasa dan kedua, adalah luaran individu yang berisi terpenuhinya kebutuhan, kepuasan, pengembangan, dan motivasi untuk siklus masa depan kinerja. Umpan balik melengkapi sistem manajemen sumber daya manusia. Umpan balik dari kinerja diperlukan untuk pengendalian dan regulasi mandiri terhadap sistem (Hani, 2008; Pusat Data, 2016). Oleh karena itu, umpan balik dari luaran individu dan organisasional mengalir ke dalam sistem penilaian dan sistem penghargaan, kemudian dari sini mengalir ke dalam sistem analisis dan sistem kontrol. Tujuan organisasional dibandingkan dengan hasilnya (output) seperti: langkah pertama dalam penilaian organisasional. Tujuan individu juga dibandingkan dengan hasil individu di dalam sistem penilaian tersebut. Hasil penilaian tersebut kemudian digunakan oleh manajer untuk memberikan penghargaan kepada individu yang layak untuk itu berkaitan dengan kinerjanya. Selanjutnya, penilaian tersebut menjadi masukan terhadap sistem analisis (Ike, 2008). Sistem analisis mengevaluasi faktor yang mempengaruhi hasil, menguji kekuatan dan berbagai masalahnya. Keluaran dari sistem analisis menjadi umpan balik terhadap inventori ketenagakerjaan dan estimasi kapabilitas internal. Idealnya, masing-masing siklus dari perencanaan kinerja, dan umpan balik sistem manajemen sumber daya manusia akan meningkatkan keluaran dan kapabilitas organisasi (Robbins, 2003; Hani, 2008).

Mengelola sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah. Hal ini dikarenakan manusia merupakan unsur yang unik dan memiliki karakteristik yang berbeda antara satu dengan lainnya. Aktivitas organisasi berjalan dari waktu ke waktu akan mendatangkan berbagai masalah. Untuk mengatasi masalah yang timbul, terdapat beberapa pendekatan sesuai periodenya, yaitu:

1. Pendekatan Mekanis (Pendekatan Klasik)

Apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan karyawan, unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain sehingga

pimpinan cenderung menekan pekerja, pembayaran karyawan cenderung murah yang penting organisasi dapat memanfaatkan karyawan untuk kepentingan organisasi.

a. Pendekatan paternalisme (pendidikan paternalistik): Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan. Pada tahap ini karyawan cenderung tidak bergantung lagi pada pihak pimpinan.

b. Pendekatan sistem sosial (pendekatan human relation): Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan, maka pimpinan mulai mengarah pada pendekatan lain yaitu pendidikan sistem yang sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil baik bagi pihak karyawan maupun pemberi kerja.

2. Pendekatan Sumber Daya Manusia

Pendekatan yang menekankan pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak asasi manusia.

3. Pendekatan Manajerial

Pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab untuk menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain.

4. Pendekatan Sistem

Pendekatan yang menekankan pada tanggung jawab sebagai sub system dalam organisasi

5. Pendekatan Proaktif

Pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer, dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah (Ravianto, 1995).

D. Diskusi/Tugas

Bidang kajian sumber daya manusia mengakui adanya hubungan dinamis antara strategi, manusia, teknologi, dan proses yang mendorong beroperasinya perusahaan. Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya untuk mencapai tujuan. Model manajemen personalia tradisional lebih menekankan pencapaian tujuan masing-masing subfungsi secara sempit. Jelaskan bagaimana manajemen personalia tradisional mampu meningkatkan produktivitas pekerja! Berikan contoh perusahaan yang masih menerapkan manajemen personalia tradisional!

E. Referensi

- Hani, H. T. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi.
- Ike, R. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pusat Data, S. D. (2016). *Sumber Daya Manusia Pendidikan Dasar dan Menengah*. Jakarta: Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Ravianto, J. (1995). *Produktivitas dan Manusia Indonesia*. Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational Behavior*. Prentice Hall: New Jersey,.
- Schuster, F. E. (1985). *Human Resource Management: Concept Case and Reading*, 2nd Edition. Virginia: Reston Publishing Company, Inc..
- Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.
- Siagian, S. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, . Jakarta : Bumi Aksara.
- Smith, J. (2000). *Empowering People*. London: Kogan Page Limited.

BAB IV

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN TANTANGAN YANG DIHADAPI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan tantangan manajemen sumber daya manusia.
2. Mampu memahami isu pokok manajemen sumber daya manusia.
3. Mampu mendeskripsikan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

B. Tantang Manajemen Sumber Daya Manusia

Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan melalui penentuan dan penataan pelayanan publik. Peran ini menunjukkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efektif. Yang menjadi fokus perhatian dalam hal ini adalah kemampuan manusia (human potential), karena manusia adalah yang dapat melaksanakan kegiatan organisasi, manusia yang dapat menggerakkan sumber daya yang lainnya, termasuk mengendalikan teknologi yang ada di dalam organisasi (Condrey, 2005). Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi melalui orang lain, bukan dilakukan oleh manajer itu sendiri, dan dari definisi tersebut ini dapat dikatakan bahwa manusia merupakan satu unsur pokok dalam pencapaian tujuan organisasi (Hasibuan, 2006).

Keberhasilan manajer mencapai tujuan organisasi, tergantung dari kemampuannya menerapkan fungsi manajemen. Fungsi manajemen, seperti: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan akan berjalan dengan baik ditangan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan melaksanakan fungsi tersebut (Karya & Syamsuddin, 2016). Manajemen sumber daya manusia meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan bawahan di organisasi. Bawahan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin,

tetapi perlu disadari bahwa bawahan adalah manusia yang mempunyai kemampuan dan potensi yang dapat dikembangkan untuk kepentingan organisasi. Setelah dikembangkan, pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam organisasi (Terry, 1992).

Dalam suatu organisasi, lingkungan merupakan determinan penting dalam perkembangannya. Hal yang sama pula dialami oleh manusia sebagai sumber daya utama dalam organisasi, karena ia merupakan penggerak utama suatu organisasi (Putra, 1988). Tantangan yang dimaksud adalah tantangan eksternal organisasi dan tantangan internal organisasi. Tantangan eksternal meliputi tantangan bidang politik dan hukum, tantangan dalam bidang ekonomi, tantangan dalam bidang teknologi, tantangan dalam bidang demografi, tantangan dalam bidang sosial budaya dan lain-lain (Notoatmodjo, 2003; Hasibuan, 2006). Adapun tantangan manajemen sumber daya manusia, dipaparkan sebagai berikut:

1. Tantangan eksternal organisasi

Satu indikator keberhasilan sebuah organisasi adalah organisasi tersebut responsif terhadap lingkungannya. Hal ini memerlukan langkah yang perlu diambil oleh manajer dalam mengantisipasi masalah yang akan timbul sebagai akibat dari perubahan lingkungan eksternal organisasi dengan melakukan tindakan strategik. Lingkungan eksternal organisasi dapat saja “mematikan” organisasi, tetapi juga dapat mengembangkan organisasi. Adapun beberapa tantangan eksternal organisasi dipaparkan sebagai berikut:

a. Tantangan dalam bidang politik dan hukum

satu faktor yang perlu diperhatikan oleh manajer/pimpinan sumber daya manusia atau orang yang berkecimpung dalam sumber daya manusia adalah faktor politik dan hukum. Arah dan stabilitas politik dan hukum merupakan pertimbangan utama bagi pimpinan dalam memformulasikan strategi organisasi. Faktor politik dan hukum mendefinisikan parameter hukum dan bagaimana pengaturan organisasi beroperasi. Kendala politik dan hukum dapat ditunjukkan dari berbagai kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah yang

tidak menguntungkan organisasi, seperti: perampangan struktur organisasi publik (birokrasi pemerintahan). Hal ini menuntut manajer sumber daya manusia menyesuaikan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi publik. Perubahan politik dan hukum merupakan tantangan eksternal tersendiri bagi sumber daya manusia dalam organisasi publik dan perlu mendapat perhatian. Tantangan ini muncul bukan saja disaat pergolakan politik terjadi, tetapi juga saat tidak terjadi pergolakan politik, karena perubahan tersebut biasanya dibarengi perubahan di bidang hukum.

Tantangan bidang ini dapat dilihat pada saat pergantian pimpinan suatu negara akan dapat menyebabkan perubahan atau reformasi berbagai kebijakan pimpinan lama. Demikian pula kejadian atau pergolakan politik negara lain akan dapat mempengaruhi aktivitas organisasi. Contohnya, sewaktu terjadi invasi Rusi ke Ukraina yang menyebabkan menyebabkan banyak organisasi yang menggunakan minyak sebagai “input” utama dalam produksi mengalami kegoncangan. Peristiwa di Indonesia yang masih segar diingatan adalah runtuhnya rezim orde baru yang telah berkuasa selama kurang lebih tiga puluh dua tahun. Akibat dari peristiwa tersebut begitu banyak perubahan dan bahkan perubahan tersebut tidak pernah diramalkan sebelumnya (discontinues change) (Mardiasmo, 2022). Perubahan kebijakan pemerintah merupakan tantangan eksternal yang perlu diperhatikan. contohnya adalah adanya peraturan mengenai kesempatan kerja yang sama bagi semua warga

b. Tantangan dalam bidang ekonomi

Perubahan dalam bidang ekonomi makro merupakan tantangan eksternal yang perlu diperhatikan oleh organisasi, khususnya profesional manajemen sumber daya manusia (Mardiasmo, 2022). Terjadinya fluktuasi dalam bidang ekonomi yang sulit diramalkan dengan cermat dan cepat menyebabkan pihak organisasi harus memperhatikan tim kerja yang efektif. Dengan memelihara tim kerja yang efektif, akan dapat mengurangi absenteisme dan perputaran kerja, yang dapat menekan biaya yang berkaitan langsung dengan sumber daya manusia dalam organisasi, tanpa mengurangi kualitas pelayanan atau produktivitas organisasi. perubahan dalam ekonomi mikro,

terutama menghadapi persaingan antar perusahaan, timbulnya produk pengganti, datangnya para pesaing baru, termasuk semakin tingginya tingkat preferensi konsumen di dalam memilih sebuah produk menyebabkan perusahaan harus mampu menyelaraskan aktivitas maupun produknya dengan selera konsumennya.

c. Tantangan dalam bidang sosial budaya

Satu faktor yang perlu dipahami oleh manajer atau orang yang berkecimpung dalam bidang sumber daya manusia adalah sosial budaya. Informasi mengenai sosial budaya masyarakat perlu dipahami oleh profesional manajemen sumber daya manusia dalam pengambilan keputusan bagi perencanaan dan perekrutan pegawai (Umar, 2000). Persepsi peranan wanita merupakan satu bentuk perubahan sosial budaya yang perlu diperhatikan dalam proses manajemen sumber daya manusia. Wanita sekarang tidak lagi hanya sebagai pendamping suami dan mengasuh anak di rumah, tetapi lebih dari itu. Wanita merupakan sumber daya manusia yang sama kedudukannya dengan pria dalam organisasi. Banyak wanita yang menduduki posisi puncak, baik dalam organisasi publik maupun dalam organisasi privat dan berhasil membawa organisasinya mencapai kesuksesan. Tuntutan akan kondisi yang demikian semakin besar setelah isu gender didengungkan di mana-mana. sosial budaya berkaitan dengan nilai sikap, kepercayaan, pandangan dan gaya hidup yang terbentuk dari adanya dinamika pendidikan, kebudayaan, agama dan faktor etnis lainnya.

d. Tantangan bidang demografi

Dalam bidang ini berupa komposisi dan struktur angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan dan komposisi umur serta jenis kelamin angkatan kerja (Pynes, 2009). Profesional manajemen sumber daya manusia perlu mengetahui bidang ini sebagai informasi dalam bidang tenaga kerja yang akan digunakan oleh organisasi dimasa yang akan datang.

e. Tantangan bidang teknologi

Satu alat pendukung terhadap pencapaian tujuan organisasi. Namun di sisi lain teknologi merupakan satu alat pemicu berubahnya sebuah

organisasi. Dengan kecanggihan teknologi terutama teknologi informasi, menyebabkan pelanggan organisasi semakin ingin mendapatkan pelayanan yang lebih berkualitas. Hal ini sebagai akibat banyaknya informasi yang mereka dapatkan sehingga dengan sendirinya semakin memiliki pengetahuan tentang pelayanan yang sesuai dengan keinginannya (Bernardin & Russel, 1993). Oleh karena itu, mengadopsi teknologi baru perlu dibarengi dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan sumber daya manusia dalam organisasi melalui pendidikan maupun pelatihan yang tepat waktu dan sasaran.

2. Tantangan internal organisasi

Di samping organisasi menghadapi tantangan eksternal, seperti diuraikan di atas organisasi juga menghadapi tantangan internal atau tantangan dari dalam organisasi itu sendiri. Kedua tantangan ini harus dihadapi sekaligus untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dari suatu organisasi. Kemampuan organisasi menghadapi tantangan tersebut amat tergantung pada kekuatan atau kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Ada beberapa tantangan internal yang dihadapi oleh organisasi, seperti rencana strategis, anggaran, sistem informasi, dan perbedaan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Tantangan internal organisasi tersebut dibahas sebagai berikut:

a. Rencana strategis

Setiap organisasi seyogyanya mempunyai rencana strategis. Rencana strategis ini meliputi rencana keseluruhan organisasi yang sifatnya jangka panjang maupun menengah. Kualitas rencana ditentukan oleh kemampuan perencana membuat prediksi yang realistis dan dapat dijangkau atau dapat dicapai. Dalam formulasi rencana strategis diperlukan kemampuan sumber daya manusia (perencana) “membaca” situasi internal dan eksternal organisasi (Pynes, 2009). Memahami situasi internal organisasi berarti dapat memperkirakan kemampuan para sumber daya manusia untuk merealisasikan rencana tersebut. Rencana strategis merupakan turunan dari visi dan misi organisasi, oleh karena itu pemahaman akan visi dan misi juga menjadi hal yang sangat penting.

b. Anggaran

Setiap kegiatan dalam organisasi mempunyai konsekuensi anggaran atau memerlukan biaya, ketersediaan anggaran yang memadai akan membantu merealisasikan rencana kegiatan yang telah dibuat dalam rencana strategik (Gomes, 1995; Pynes, 2009). Demikian pula sebaliknya, minimnya ketersediaan dana dapat menghambat organisasi dalam merealisasikan rencana yang telah dibuat. Ketersediaan anggaran bukan saja harus mencukupi, tetapi juga harus terdistribusi dengan baik kepada seluruh unit organisasi yang ada.

c. Sistem Informasi

Informasi lengkap tentang kondisi sumber daya manusia juga merupakan bagian sumber daya yang sangat penting bagi kemajuan suatu organisasi, termasuk organisasi publik (Siagian, 1997). Oleh karena itu, setiap organisasi perlu memiliki sistem informasi sumber daya manusia. Tujuan utama adanya sistem informasi ini adalah untuk mendukung penentuan kebijakan dan proses manajemen sumber daya manusia (Pidarta, 2004). Pemahaman atas informasi yang akurat dan tepat waktu menjadi syarat utama dalam menghasilkan keputusan yang efektif. Oleh karena itu pengembangan sistem informasi tentang sumber daya manusia menjadi hal yang amat penting dalam penyusunan maupun implementasi kebijakan organisasi. Pengembangan sistem informasi tidak terlepas dari kemampuan teknologi informasi yang dianut/ dipakai organisasi bersangkutan (Notoatmodjo, 2003). Pengembangan teknologi informasi ditujukan untuk mengidentifikasi informasi yang dibutuhkan dalam setiap operasionalisasi organisasi dan tingkat kecanggihan teknologi informasi yang digunakan harus disesuaikan dengan perkembangan zaman, serta kemampuan sumber daya manusia yang mengoperasikan teknologi dimaksud.

C. Isu Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada beberapa isu dan pilihan dalam manajemen sumber daya manusia. Isu ini dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghadapi

lingkungan eksternal dan internal, serta dapat memelihara keunggulan kompetitif suatu organisasi (Soetrisno, 2016). Isu pokok tersebut adalah:

1. Desain organisasi

a. Sejauh Mana organisasi merumuskan atau merencanakan penyelesaian pekerjaan melalui berbagai prosedur pelaksanaan pekerjaan yang ditentukan (standard operating procedures), rantai komando yang jelas, peraturan dan regulasi fleksibel, dan uraian pekerjaan mendetail.

b. Sejauh Mana perbedaan unit organisasi memelihara kebebasan dan koresponsifan terhadap keunikan pasar, sambil mengintegrasikan pekerjaan dengan unit lain melalui hubungan dengan berbagai team, organisasi matriks, dan sebagainya.

c. Mendesain pekerjaan agar pegawai dalam organisasi dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.

d. Proses yang biasa membentuk struktur organisasi (misalnya, bagaimana membuat keputusan, bagaimana akuntabilitas didistribusikan secara luas, bagaimana peranan yang bertanggung jawab ditentukan secara jelas).

2. Staffing

a. Tipe penerimaan pegawai baru (misalnya, jangka pendek atau jangka panjang, fulltime atau parttime, mengontrak pegawai atau menyewa pegawai (outsourcing), berfokus pada pekerjaan atau pada karier, perspektif pelanggan).

b. Prosedur merekrut dan mensosialisasikan pegawai baru (misalnya: orientasi, sosialisasi, dan memberikan nasehat).

c. Mendesain jalan dan jenjang karier di dalam organisasi (misalnya: dengan satu fungsi atau beberapa fungsi yang berbeda).

d. Rangkaian perencanaan (misalnya: penyusunan sistem, keterlibatan manajer senior, integrasi perencanaan yang strategis, keterkaitan program pengembangan, menekankan pada perencanaan internal atau perencanaan eksternal organisasi).

e. Tipe program mengakhiri masa kerja pegawai (misalnya: memberhentikan, downsizing, pensiun lebih awal).

3. Pengembangan pegawai dan organisasi

- a. Hasil yang diinginkan dari pengembangan (misalnya: kemampuan konseptual, mengembangkan keterampilan, perubahan sikap, pengembangan tim, pemecahan masalah),
- b. Tipe partisipasi dalam program pengembangan (misalnya: pegawai baru, supervisi di tingkat pertama, manajer tingkat menengah, dan top eksekutif),
- c. Tipe pengembangan, dan bagaimana program diintegrasikan ke dalam strategi organisasi.
- d. Melakukan program latihan (misalnya: staf pengajar dan fasilitas internal atau staf pengajar dan fasilitas eksternal, menggunakan manajer lini).
- e. Evaluasi program (untuk menilai perubahan pada kinerja pegawai atau kinerja organisasi).
- f. Alternatif pengembangan yang biasa dilakukan dalam kompetisi organisasi (misalnya, mengarahkan kinerja pegawai secara fungsional, tugas khusus).

4. Kinerja manajemen

- a. Tipe standar sejumlah pegawai atau unit organisasi, seperti: berfokus pada perilaku/hasil baik jangka pendek maupun panjang, eksplisit atau implisit, berkaitan secara individu maupun kinerja personal (individu).
- b. Tipe kinerja tinjauan umpan balik yang diberikan (misalnya, frekuensi umpan balik, jenis umpan balik, monitoring pembahasan umpan balik, bentuk yang dipakai, keberadaan sistem pelaporan formal, akuntabilitas manajerial).
- c. Menjamin bahwa umpan balik terjadi secara kontinu (misalnya, tinjauan secara kuartil).
- d. Sumber data pengukuran dan kriteria pengembangan (misalnya, Klein, pelanggan, sejawat, bawahan).

5. Sistem ganjaran, manfaat, pemenuhan kebutuhan pegawai

- a. Tipe yang insentif berupa uang (baik jangka panjang maupun pendek)

- b. Sejauh Mana sistem ganjaran dikaitkan dengan rencana strategis dan mendorong pegawai bekerja untuk memenuhi kebutuhan dan memenuhi persyaratan pelanggan
 - c. Sejauh Mana ajaran yang didasarkan pada individu atau kinerja kelompok/ organisasi
 - d. Struktur ganjaran bukan dalam bentuk uang, seperti: pengakuan terhadap bawahan, title, symbol status informal.
6. Komunikasi dan hubungan masyarakat
- a. Tipe informasi yang diperoleh pegawai, bagaimana cara memperolehnya (misalnya: umum atau rahasia).
 - b. Tipe saluran komunikasi, seperti: survey pendapat, kebijakan yang terbuka
 - c. Desain program komunikasi, seperti: pertemuan masyarakat, mengelola forum diskusi melalui video, komunikasi tertulis, dan buletin/majalah.

D. Nilai dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam organisasi ada berbagai nilai yang harus diupayakan untuk dicapai. Nilai ini merupakan dasar atau landasan bergerak dari organisasi. Misalnya, organisasi privat selalu mempertahankan nilai efektivitas dan nilai efisiensi, sedangkan organisasi publik selalu berusaha mengejar nilai demokratis keadilan sosial dan efisiensi (Hasibuan, 2006). Adapun paparan nilai tersebut sebagai berikut;

1. Nilai Efisiensi

Nilai efisiensi sangat penting dalam organisasi, tidak terkecuali di dalam organisasi publik, karena merupakan standar utama keberhasilan organisasi. Organisasi dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output dengan biaya rendah (tertentu). Dengan demikian, efisiensi adalah perbandingan antara output dengan biaya. Berdasarkan definisi di atas, terdapat dua komponen utama dari efisiensi, yaitu: output dan biaya (cost) (Bennis, 1994). Untuk mendapatkan efisiensi kita hanya “bermain” pada kedua komponen itu. Efisiensi dapat diperoleh jika output diperbesar atau dengan memperkecil

biaya. Nilai ini sangat erat kaitannya dengan sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan titik sentral di dalam organisasi. Dengan sumber daya manusia yang berkualitas, organisasi dapat meraih nilai tersebut, namun masih ada faktor yang lainnya yang cukup berpengaruh (Bernardin & Russel, 1993). Sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat mengantisipasi permasalahan yang akan timbul dalam organisasi, dan mampu memahami keinginan pelanggan atau pasar. Perubahan keinginan pelanggan atau pasar mengakibatkan terjadinya perubahan output. Dengan kata lain, sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif, dan itu merupakan efisiensi bagi organisasi publik.

2. Nilai Efektivitas

Nilai ini merupakan suatu nilai yang harus dicapai oleh organisasi, baik dalam organisasi privat maupun dalam organisasi publik. Efektivitas dapat didefinisikan sebagai pencapaian tujuan suatu program. Dalam bahasa yang sering dipakai dalam organisasi privat, yaitu memenuhi keperluan pelanggan. Berdasarkan uraian diatas, efektivitas lebih menekankan pada pencapaian tujuan, tanpa terlalu memperhatikan aspek lainnya yang ikut mempengaruhi pencapaian tujuan tersebut, seperti biaya, waktu, dan sebagainya. Berbeda dengan efisiensi yang sangat mempertimbangkan masalah biaya. Ada enam kriteria untuk mengukur efektivitas kerja pada tingkat individu atau agregat, yaitu: kuantitas (quantity), kualitas (quality), biaya (cost), ketepatan waktu (timely), pengawasan (supervision), dan dampak positif (positive impact) (Bernardin & Russel, 1993). Dapat dikatakan bahwa pegawai atau unit kerja yang paling efektif kalau memberikan kuantitas dan kualitas setinggi mungkin dari pekerjaan yang menggunakan biaya terendah dan dalam cara atau kebiasaan yang tepat waktu, dengan mengadakan pengawasan yang minim dan dengan dampak positif yang maksimum pada teman kerja, unit organisasi dan pada klien/pelanggan.

3. Nilai Keadilan Sosial

Nilai ini penting sekali dalam organisasi publik, karena tujuan utamanya adalah melayani masyarakat. Masyarakat yang dilayani adalah semua

masyarakat, bukan golongan tertentu saja (Soetrisno, 2016). Organisasi publik atau birokrasi sebenarnya harusnya netral, agar tidak melayani kelompok tertentu saja. Politisasi birokrasi oleh satu kekuatan politik tertentu akan sulit memihak pada rakyat atau melayani masyarakat umum.

E. Diskusi/Tugas

Dalam kehidupan organisasi publik sumber daya manusia memegang peranan yang semakin penting. Hal ini dikarenakan, MSDM penentu utama dalam meningkatkan kinerja organisasi publik. Di samping itu, perannya tidak dapat digantikan oleh sumber daya lain termasuk teknologi yang canggih sekalipun. Hal ini disebabkan oleh fungsi dan tugas utama lebih banyak bersifat regulasi, pengambilan keputusan dan fasilitasi kebijakan. Penentuan peran seperti ini seiring dengan perkembangan ilmu administrasi publik, di mana pemerintah tidak lagi mendominasi semua peran dalam penyediaan barang dan pelayanan publik. Urgensi peran sumber daya manusia dalam organisasi publik ditunjukkan melalui penentuan dan penataan pelayanan publik. Peran ini menunjukkan perlunya manajemen sumber daya manusia yang efektif. Manusialah yang dapat melaksanakan kegiatan organisasi, manusia yang dapat menggerakkan sumber daya yang lainnya, termasuk mengendalikan teknologi yang ada di dalam organisasi. Berdasarkan hal tersebut, jawablah pertanyaan di bawah ini!

1. Bagaimana peran manajemen sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan produktivitas, dan kualitas organisasi?
2. Apa saja, yang menjadi isu pokok dalam manajemen sumber daya manusia!
3. Bagaimana idealnya satu organisasi sehingga mampu menerapkan nilai efektivitas, efisiensi, dan keadilan sosial bagi karyawannya!
4. Bagaimana seyogyanya organisasi menghadapi tantangan perubahan teknologi yang terjadi, mengingat abad 21 merupakan era digitalisasi!

F. Referensi

- Bennis, W. G. (1994). *On Becoming a Leader, With a New Introduction*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Manajement: an Experiential Approach*. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Condrey, S. E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government, (Second Edition)*. San Francisco : Jossey – Bass.
- Gomes, F. C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Karya, D., & Syamsuddin, S. (2016). *Makro Ekonomi: Pengantar Untuk Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mardiasmo. (2022). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, M. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Putra, R. (1988). *Manajemen SDM*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Manajement For Public and Non-profit Organization, Strategic Approach*. New York: Jossey – Bass.
- Siagian, S. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*, . Jakarta : Bumi Aksara.
- Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.
- Terry, G. R. (1992). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umar, H. (2000). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.

BAB V
PERSPEKTIF ADMINISTRASI PUBLIK DALAM
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan perkembangan administrasi public.
2. Mampu menjelaskan sumber daya manusia dan administrasi public.
3. Mampu mendeskripsikan new public management dan new public service.

B. Perkembangan Administrasi Publik

Era globalisasi sekarang ini sumber daya manusia dalam administrasi publik semakin penting meskipun teknologi banyak menggantikan fungsi pekerjaan manusia. Administrasi publik teknologi hanya pendukung memperlancar dan mempercepat pelaksanaan pekerjaan manusia. Sebaliknya, dalam administrasi bisnis banyak pekerjaan manusia yang digantikan oleh mesin. Administrasi publik memiliki nilai dan tujuan yang berbeda dengan administrasi bisnis sehingga penentuan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia dalam kedua jenis administrasi tersebut berbeda pula. Administrasi publik memiliki kompleksitas nilai. Hal ini disebabkan oleh banyaknya pemangku kepentingan dalam organisasi publik dan semua pemangku kepentingan tersebut ingin mendapatkan layanan yang memuaskan dari administrasi publik tersebut.

Urgensi sumber daya manusia dalam administrasi publik di samping karena perannya tidak dapat digantikan oleh mesin juga peran tersebut hanya mungkin dilakukan oleh administrasi publik. Pemberian layanan yang bersifat mendasar seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan hanya dapat diperankan oleh administrasi publik. Layanan seperti ini memerlukan sumber daya manusia berkualitas. Sumber daya manusia yang

mampu memahami masalah yang dihadapi dan sekaligus memenuhi kebutuhan pasar administrasi publik yaitu rakyat secara keseluruhan. Dalam administrasi publik peran dan urgensi sumber daya manusia ini dapat dilihat dari perspektif yang berbeda. Perspektif administrasi publik klasik berbeda dengan perspektif lainnya.

Administrasi publik merupakan suatu ilmu yang berfokus pada implementasi fungsi regulasi dan pelayanan publik. Dalam menjalankan fungsi tersebut administrasi publik menggunakan berbagai teori, seperti manajemen, politik, dan hukum (Rosenbloom & Kravchuk, 2005). Administrasi publik memiliki tiga perspektif, yaitu manajemen, politik, dan hukum (Kamensky, 1996). Perspektif manajemen meliputi dua perspektif yaitu, perspektif manajemen tradisional dan new public management (Rosenbloom & Kravchuk, 2005). Perspektif manajemen tradisional memiliki nilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Sedangkan, nilai yang akan dicapai oleh perspektif new public management adalah biaya yang efektif (*cost-effectiveness*) dan memberikan respon cepat terhadap keinginan pelanggan (*responsiveness to customers*) (King & Stivers, 1998).

Perspektif politik memiliki nilai keterwakilan (*representation*), responsif (*responsiveness*), dan akuntabilitas (*accountability*). Perspektif hukum ingin mencapai nilai integritas konstitusi (*constitutional integrity*), proses yang prosedural (*procedural due process*), hak substantif yang kuat (*robust substantive rights*), proteksi yang sama (*equal protection*), dan keadilan (*equity*) (Kettl, 2005). Setiap perspektif memiliki nilai berbeda dengan yang lainnya dan nilai ini berpengaruh terhadap penentuan struktur organisasi, pengambilan keputusan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam organisasi. Penentuan struktur dalam perspektif manajemen tradisional didasarkan pada tipe ideal birokrasi. Tipe ideal yang dimaksud adalah tipe ideal birokrasi. Birokrasi merupakan bentuk organisasi rasional yang dapat merealisasikan pencapaian tujuan masyarakat modern. Bentuk organisasi yang rasional yang dimaksud Weber (1947), meliputi:

1. Standarisasi dan formalisasi

2. Pembagian kerja dan spesialisasi
3. Hierarki otoritas
4. Profesuonalisasi
5. Dokumentasi tertulis (Weber, 1947)

Pengambilan keputusan dalam perspektif manajemen tradisional didasarkan pada *rational comprehensive*. Teori rasional-komprehensif meliputi tiga tahap dalam pengambilan keputusan yang rasional, yaitu: 1) *determine the objectives*, 2) *consider the means to achieve the objectives*, dan 3) *choose the best alternatives* (Rosenbloom & Kravchuk, 2005). Teori ini cocok digunakan dalam situasi masalah yang dihadapi tidak segera menuntut penyelesaian, karena pengambil keputusan memerlukan waktu untuk memikirkan alternatif pemecahan dan begitu pula mencari informasi yang akurat untuk menilai keuntungan dan kerugian setiap alternatif keputusan. Dengan demikian, memungkinkan untuk mendapatkan pilihan alternatif terbaik berupa keputusan yang dapat menyelesaikan masalah yang dihadapi.

Penentuan struktur dalam perspektif manajemen publik kontemporer (*new public management*) didasarkan pada kondisi lingkungan yang kompetitif dan model organisasi bisnis. Kondisi lingkungan yang serba kompetisi menyebabkan organisasi publik perlu merancang struktur yang kompetitif. Struktur organisasi perlu sesederhana mungkin untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya. Organisasi yang seperti ini berisi struktur yang datar (*horizontal structure*), sehingga organisasi dapat bekerja dengan efisien (Osborne & Gaebler, 1993; Haque, 2007). Struktur yang demikian menyerupai struktur yang ada di dalam organisasi bisnis. Struktur yang mendatar memungkinkan komunikasi berjalan dengan cepat dan lancar karena rantai komando yang pendek dan pengambil keputusan (pimpinan) tidak jauh dari bawahan yang dipimpinya. Keputusan dapat dijalankan oleh bawahan dengan cepat, karena tidak ada perantara (jabatan antara) dengan bawahan.

Pengambilan keputusan dalam perspektif *new public management* lebih berorientasi pada desentralisasi dan meminimumkan biaya. Administrator dan manajer/pimpinan merupakan pengambil keputusan di level jabatannya

masing-masing (King & Stivers, 1998). Administrator mendelegasikan kewenangan kepada para manajer/pimpinan di bawahnya untuk mengambil keputusan. Manajer/pimpinan berkewenangan penuh (otonom) dalam menyelesaikan berbagai masalah dalam lingkup tugasnya (tupoksi) dan berkewenangan penuh dalam mengambil langkah dalam meningkatkan kinerjanya. Penentuan langkah dalam pencapaian tujuan organisasi harus didasarkan biaya yang minimal (cost-minimizing) (Kamensky, 1996).

Pandangan yang lain untuk memahami perkembangan perspektif administrasi publik secara umum terdapat 3 perspektif administrasi publik, yaitu: Administrasi Publik Klasik (Old Public Administration), New Public Management, dan New Public Service (Denhardt & Denhardt, 2003). Administrasi Publik Klasik (Old Public Administration), dan New Public Management telah diuraikan di atas.

Perspektif New Public Service lebih banyak dijelaskan melalui teori demokrasi. Oleh karena itu, pelayanan publik yang demokratis, sebenarnya pelayanan publik yang diselenggarakan oleh birokrasi publik dengan memperhatikan kepentingan warga negara (Said, 2007). Penyelenggara pelayanan publik perlu lebih banyak “mendengar-listening” warga ketimbang “mendikte-telling” dan “memberikan pelayanan-serving” daripada “mengarahkan-steering”. Warga negara dan pejabat publik diharapkan bekerja bersama untuk menentukan dan menyelesaikan masalah bersama dalam suatu cara yang sifatnya kooperatif dan menguntungkan kedua belah pihak (Denhardt & Denhardt, 2003).

Sehubungan dengan hal di atas, pelayanan publik yang demokratis tidak memfokuskan diri pada bagaimana menyelenggarakan pelayanan publik dengan efisien, tetapi lebih mengarahkan pada bagaimana menyelenggarakannya dengan memberikan kehidupan warga yang lebih baik untuk semua (Denhardt & Denhardt, 2003). Penyelenggaraan pelayanan publik yang efisien merupakan penyelenggaraan yang menuntut adanya perbandingan terbaik input dengan output. Dalam hal ini, efisiensi selalu menuntut hasil yang terbaik dengan biaya tertentu (minimal). Penyelenggaraan pelayanan publik

yang demokratis tidak dapat dituntut dengan ukuran yang demikian, karena ia lebih banyak berorientasi pada proses, seperti proses pelibatan warga mulai dari perumusan sampai dengan penentuan kebijakan atau bahkan dalam implementasi sebuah kebijakan sehingga diharapkan membawa perubahan positif terhadap kehidupan yang lebih baik.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Administrasi Publik

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya ditentukan dan dipengaruhi oleh nilai yang dianut organisasi tersebut. Nilai yang dianut oleh organisasi publik berdasarkan perspektif administrasi publik klasik adalah nilai efektivitas, efisiensi, dan ekonomis (Anthony, Kackmar, & Perrew, 2002). Untuk mencapai nilai tersebut maka administrasi yang berlangsung harus sesuai dengan aturan yang telah ditetapkan sehingga setiap hasil kegiatan dapat ditentukan dengan jelas. Demikian pula manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik harus dirancang untuk memahami dan mencapai nilai tersebut, karena sumber daya manusia menempati posisi yang penting dalam pencapaian tujuan organisasi (Bayo-Moriones & Galdon-Sanchez, 2010; Gerhart, 2005). Manajemen sumber daya manusia berdasarkan perspektif administrasi publik klasik meliputi rekrutmen pegawai sampai pada pemberhentian pegawai telah diatur sedemikian rupa untuk mendukung administrasi yang berlangsung dalam organisasi publik. Sumber daya manusia (pegawai) yang akan direkrut berdasarkan pola rekrutmen, seperti pegawai negeri sipil (PNS) yang telah ditentukan oleh Pemerintah (Said, 2007). Sumber daya manusia yang telah direkrut akan mengikuti pelatihan awal (pelatihan prajabatan). Pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pemahaman kepada calon pegawai tentang sistem kepegawaian yang digunakan dalam organisasi publik (birokrasi pemerintahan).

Dalam pelatihan tersebut, diharapkan setiap pegawai akan memahami posisi dan keberadaannya dalam organisasi, tunduk pada aturan dan loyal pada atasan. Dalam hal ini, pegawai yang berada dan bekerja dalam birokrasi pemerintahan adalah pegawai yang siap menuruti semua aturan organisasi dan loyal pada atasannya. Berdasarkan perspektif ini, aturan yang ada dalam organisasi akan dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi tersebut atau

akan dapat memberikan pelayanan publik yang berkualitas sebagaimana yang menjadi tujuan organisasi publik itu sendiri. Demikian pula, atasan merupakan representasi dari organisasi, dengan demikian perintah atasan harus ditaati dan dipatuhi. Oleh karena itu, organisasi publik (birokrasi pemerintahan) memiliki sifat hirarkis yang sangat ketat dengan aturan.

Organisasi publik menjalankan fungsi utamanya berupa “pelayanan publik” yang selalu didasari aturan formal (Mustafa, 2013). Aturan yang menjadi acuan dasar sering diterapkan secara kaku, sehingga tidak jarang tujuan melayani dengan baik menjadi terabaikan. Manajemen sumber daya manusia berdasarkan perspektif ini memandang manusia sebagai mesin. Manusia (pegawai) dalam organisasi publik harus patuh pada sistem aturan yang ketat, sehingga pegawai tidak diberikan keleluasaan untuk mengembangkan kreativitas dalam menjalankan tugasnya (Kurniawan, 2005). Sistem aturan yang ketat menjadikan pegawai dalam organisasi publik menjadi lambat dalam menjalankan tugasnya. Pengaturan yang ketat, perspektif ini juga menggunakan pengawasan yang ketat dalam menjalankan aktivitas organisasi. Oleh karena unit sumber daya manusia telah merancang sistem yang menyebabkan semua pegawai tunduk pada aturan dan loyal pada atasan (Kumrotomo, 2006). Penerapan sistem pengawasan yang ketat disebabkan karena organisasi publik memiliki fungsi utama sebagai penyedia barang dan pelayanan publik secara langsung (Mustafa, 2013). Pelaksanaan fungsi utama ini menuntut adanya organisasi besar dan sekaligus menuntut pegawainya memiliki kemampuan dan keahlian atau keterampilan yang sangat beragam serta patuh terhadap aturan yang ada (Said, 2007).

D. New Public Management dan New Public Service

Perspektif New Public Management (NPM) berbeda dengan perspektif administrasi publik klasik terutama dalam mencapai nilai. Namun dalam hal nilai yang dianut pada umumnya tetap sama, yaitu efektivitas, efisiensi, dan ekonomis. Perbedaan cara ini memiliki konsekuensi terhadap manajemen sumber daya manusia dalam organisasi publik. Perubahan cara mencapai nilai

disebabkan oleh faktor lingkungan administrasi publik. Perubahan faktor lingkungan, seperti ekonomi, teknologi, sosial, dan politik menyebabkan cara yang selama ini digunakan oleh administrasi publik klasik menjadi tidak efisien lagi.

Perubahan lingkungan ekonomi, dari kondisi stabil menjadi tidak stabil menyebabkan terjadinya perubahan kebijakan ekonomi secara drastis baik dari segi makro maupun mikro, nasional maupun internasional. Hal yang sama terjadi pada bidang politik dari pemerintahan yang sentralistis menjadi desentralistis. Demikian pula dunia teknologi kecanggihannya yang sangat cepat berubah dari waktu ke waktu. Perubahan tersebut menyebabkan terjadinya perubahan persepsi dan sekaligus perubahan tuntutan masyarakat akan pelayanan publik yang berkualitas. Adanya pengaruh faktor lingkungan tersebut menyebabkan perubahan organisasi publik menyelenggarakan pelayanan publik dan karena itu terjadi pula perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi publik sebagai satu dimensi penting untuk penyelenggaraan pelayanan publik yang efektif dan efisien.

Perubahan tersebut dilakukan dengan mengadopsi pada sistem, gaya, metode, dan mekanisme manajemen bisnis. Pengadopsian seperti itu dianggap akan mampu menyelenggarakan pelayanan publik yang efektif dan efisien. Penggunaan cara manajemen bisnis dalam penyelenggaraan pelayanan publik merupakan suatu keharusan (Hughes, 1994). Tuntutan masyarakat sebagai pelanggan yang menghendakinya. Sistem pemerintahan yang pada umumnya bersifat sentralistis pada perspektif administrasi publik klasik ternyata tidak dapat dipertahankan lagi dan digantikan dengan sistem pemerintahan desentralisasi. Sistem ini dianggap mampu mengenali masalah publik lebih dekat dan mampu menyelesaikan masalah-masalah tersebut dengan cepat. Sistem ini juga dianggap mampu memahami kebutuhan-kebutuhan dan keinginan pelanggan dengan cepat dan akurat, serta dapat memenuhi dalam kurun waktu yang cepat pula.

Pada perspektif ini orientasi dititikberatkan pada pelanggan bukan berorientasi pada peraturan. Namun perspektif ini bukan berarti tidak ada

aturan dalam penyelenggaraan pelayanan publik tetapi aturan main yang digunakan merupakan aturan main yang fleksibel. Fleksibilitas penggunaan aturan disebabkan oleh tuntutan pelanggan yang selalu ingin cepat terpenuhi dan berubah. Dalam penyelenggaraan pelayanan publik, berdasarkan perspektif NPM, pemerintah (organisasi publik) bukan lagi pemain utama melainkan berfungsi sebagai pengarah (steering). Sebagai pengarah pemerintah memberikan kesempatan kepada pihak lain (organisasi swasta dan organisasi non pemerintah) untuk terlibat dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Pelibatan pihak lain tersebut akan mengurangi beban pemerintah yang selama ini diemban sendiri, sehingga pemerintah dapat berkonsentrasi pada tugas lain yang tidak memungkinkan atau tidak efisien dijalankan oleh pihak lain.

Berbagai istilah yang memiliki pengertian yang sama dengan New Public Management adalah managerialism, market-based public management, entrepreneurial government, governance, new theory of public administration (Osborne & Gaebler, 1993). Apapun namanya namun memiliki kesamaan dalam berbagai hal, yaitu: Pertama, apapun sebutan model tersebut, yang pasti ia menunjukkan suatu perubahan dari model administrasi negara tradisional, yang mencurahkan perhatian utama pada pencapaian hasil dan tanggung jawab personal para manajer. Kedua, adanya suatu perhatian yang diekspresikan pada perubahan dari birokrasi klasik untuk membuat organisasi, personel, dan persyaratan dan peraturan pegawai yang lebih fleksibel. Ketiga, tujuan organisasi dan personil perlu disusun dengan jelas, yang memungkinkan diukur keberhasilannya melalui indikator kinerja. Keempat, staf senior lebih memungkinkan mempunyai komitmen politik terhadap pemerintah dari pada menjadi non-partisan atau netral. Kelima, fungsi pemerintahan lebih memungkinkan menghadapi tes pasar, seperti pelaksanaan kontrak pekerjaan pemerintahan, bahwa pemerintahan diharapkan “steering than rowing”. Keenam, kecenderungannya mengarah pengurangan fungsi pemerintahan melalui privatisasi (Hughes, 1994; Osborne & Gaebler, 1993).

Paradigma manajemen publik baru (new public management) menggantikan paradigma administrasi negara klasik yang sifatnya rigid, hirarkis,

birokratik, dan secara teori maupun praktek tidak mampu menjawab atau mengatasi masalah yang muncul pada era yang serba berubah. Perubahan ini bukan hanya perbaikan (reform) atau perubahan kecil pada gaya manajemen, tetapi suatu perubahan pada peranan pemerintah dalam masyarakat dan hubungan antara pemerintah dengan warga negara (Hughes, 1994). Perubahan paradigma ini menghendaki adanya kemampuan manajer untuk “membaca” lingkungannya dan mencoba mengelola dengan baik, dan inilah yang disebut dengan manajer dan profesional yang efektif (Ferlie Ewan, 1996). Untuk dapat menghadapi lingkungan organisasi pemerintahan dan dapat menjalankannya dengan efisien, maka Osborne dan Gaebler (1993) memberikan petunjuk melalui pendekatan “reinventing government”. Menurutnya, organisasi yang efektif dan efisien adalah organisasi yang memiliki semangat kewirausahaan dan dapat memberikan kesempatan para pegawainya berkreasi. Dalam mewirausahakan birokrasi terdapat 9 prinsip, yaitu:

1. Pemerintahan katalis: mengarahkan ketimbang mengayuh.
2. Pemerintah milik masyarakat: memberi wewenang ketimbang melayani.
3. Pemerintahan yang kompetitif: menyuntikkan persaingan ke dalam pemberian pelayanan.
4. Pemerintahan yang digerakkan oleh misi: mengubah organisasi yang digerakkan oleh peraturan.
5. Pemerintahan yang berorientasi hasil: membiayai hasil, bukan masukan.
6. Pemerintahan yang berorientasi pelanggan: memenuhi kebutuhan pelanggan, bukan birokrasi.
7. Pemerintahan wirausaha: mencegah daripada mengobati.
8. Pemerintahan desentralisasi.
9. Pemerintahan yang berorientasi pasar: mendongkrak perubahan melalui pasar.

Perspektif new public service merupakan suatu paradigma dalam administrasi publik yang menekankan penyelenggaraan pelayanan publik yang demokratis dan berkeadilan sosial. Dalam hal ini, penyelenggara pelayanan berusaha

memahami kepentingan publik (public interest) dalam penyelenggaraan pelayanan publik. Kepentingan publik yang menjadi dasar dalam penyusunan berbagai program pelayanan publik. Perspektif ini berbeda dengan kedua pendekatan di atas, khususnya pendekatan new public management yang menekankan penyelenggaraan pelayanan publik seperti yang dilakukan pada organisasi bisnis. Dalam perspektif ini, penyelenggaraan pelayanan publik tidak menekankan penggunaan teknik-teknik manajemen pada organisasi bisnis, karena organisasi bisnis dan publik masing-masing memiliki orientasi yang berbeda, sebagaimana yang dikemukakan oleh Denhardt & Denhardt (2003), “government shouldn’t run like a business; it should be run like a democracy.....both elected and appointed public servants are acting on this principle and expressing renewed commitment to such ideals as the public interest, the governance process, and expanding democratic citizenship”.

Sistem pelayanan publik termasuk sistem manajemen sumber daya manusianya perlu mendapat perhatian utama terlebih dahulu. Sistem pelayanan publik dan sistem manajemen sumber daya manusianya lebih berorientasi kepada nilai demokrasi dan keadilan sosial (Thoha, 2011). Pengadaan dan pengembangan sumber daya manusia menekankan pada kemampuan memahami kepentingan warga dan melibatkan mereka dalam proses penyelesaian masalah pelayanan publik (Kumorotomo, 2006). Program pengembangan sumber daya manusia aparatur dirancang untuk melahirkan sumber daya manusia aparatur yang memiliki kemampuan dan keterampilan melibatkan mereka dalam proses penyelesaian masalah pelayanan publik (Tjokrowinoto, 2011; Wasistiono, 2001).

E. Diskusi dan Tugas

Sumber daya manusia dalam administrasi publik di samping karena perannya tidak dapat digantikan oleh mesin. Hal ini memberikan penguatan bahwa manusia memiliki peran penting dalam administrasi publik. Peran tersebut berhubungan dengan pemberian layanan yang bersifat mendasar seperti pengambilan keputusan, regulasi dan pembuatan kebijakan hanya dapat

diperankan oleh administrasi publik. Berdasarkan hal tersebut, jelaskan konsep di bawah ini sehingga bermakna!

No	Konsep	Makna
1	Administrasi Publik	
2	Administrasi Negara	
3	Pemerintah	
4	Regulasi	
5	<i>New Public Management</i>	
6	Birokrasi	
7	<i>Public Interest</i>	
8	Desentralisasi	
9	Pegawai Negeri Sipil (PNS)	
10	<i>New Public Service</i>	

F. Keterensi

Anthony, W. P., Kackmar, K. M., & Perrewe, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Fourth Edition. Ohio: : South-Western Thomson Learning.

Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271.

Denhardt, J. V., & Denhardt, R. B. (2003). *The New Public Service Serving Not Steering*. Armonk, N.Y : M.E.Sharpe.

Ferlie Ewan, e. (1996). *The New Public Management in Action*. New York: Oxford University Press.

Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions and an alternative approach. *Manage. Rev* (16), 174-185.

Haque, M. (2007). Revisiting New Public Management. *Public Administration Review*, 67(1).

Hughes, O. E. (1994). *Public Management And Administration: An Intro-*

- duction. London: Martin Press.
- Kamensky, J. (1996). The Role Of Reinventing Government Movement In Federal Management Reform. *Public Administration Review*, 56(3).
- Kettl, D. F. (2005). *The Global Public Management Revolution* (2nd ed). Washington: The Brooking Institution.
- King, C. S., & Stivers, C. (1998). *Government is Us: Public Administration in an Anti-Government Era*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Kumrotomo, W. (2006). *Akuntabilitas Birokrasi Publik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Kurniawan, A. (2005). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: Pembaharuan.
- Mustafa, D. (2013). *Birokrasi Pemerintahan*. Bandung: Alfabeta.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1993). *Reinventing Government, How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*. USA: A Plume Book.
- Rosenbloom, D., & Kravchuk, R. (2005). *Public administration: understanding management, politics and law in the public sector*. Ed. 6th. Singapore: McGraw Hill.
- Said, M. M. (2007). *Birokrasi di Negara Birokratis*. Malang: UMM Press.
- Thoha, M. (2011). *Birokrasi Pemerintah Indonesia di Era Reformasi*. Jakarta: Kencana.
- Tjokrowinoto, M. d. (2011). *Birokrasi dalam Polemik*. Yogyakarta: Pusataka Pelajar.
- Wasistiono, S. (2001). *Kapita Selektta Manajemen Pemerintah Daerah*. Sumedang: Alqoprint.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: The Falcon's. Wings Press.

BAB VI

ORGANISASI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan definisi organisasi
2. Mampu mengidentifikasi prinsip organisasi
3. Mampu mendeskripsikan iklim organisasi

B. Definisi Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Inggris Organization. Organisasi dapat diartikan dua macam, yaitu: (1) Dalam arti statis yaitu organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan sedangkan, (2) Dalam arti dinamis yaitu organisasi sebagai suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu (Samsudin, 2006). Organisasi sebagai kumpulan entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi dalam batasan-batasan yang relatif jelas serta bersama dalam batas waktu tertentu dan terus menerus untuk mencapai suatu tujuan.

Organisasi merupakan suatu sistem yang terdiri dari subsistem atau bagian yang saling berkaitan satu sama lainnya dalam melakukan aktivitasnya. Aktivitas ini bukanlah merupakan suatu kegiatan yang temporer atau sesaat saja, akan tetapi merupakan kegiatan yang memiliki pola atau urutan yang dilakukan secara relatif teratur dan berulang (Reinke, 1994). Organisasi dipandang sebagai kumpulan manusia yang memiliki kepentingan bersama demi kelangsungan hidup organisasi sebab itu mereka melibatkan diri pada

kegiatan bersama dan membentuk suatu struktur informal. Organisasi sebagai suatu sistem perserikatan formal dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Demikian, dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang yang mempunyai kepentingan bersama untuk mencapai suatu sasaran dalam sistem dan bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu dan dalam batas waktu yang telah ditentukan (Wijono, 1997).

Organisasi dapat dilihat dari segi yang statis/teori klasik dan segi yang dinamis atau proses/pendekatan sistem. Teori klasik memandang pengertian organisasi dari segi wadah atau wujud, sedangkan teori sistem memandang organisasi sebagai suatu proses. Adapun pengertian organisasi dibagi menjadi dua makna, yaitu:

1. Pengertian organisasi dalam makna yang statis; organisasi sebagai kelompok yang bersatu dalam tugas atau tugas umum, terkait pada lingkungan tertentu, menggunakan alat teknologi dan patuh pada peraturan, organisasi sebagai kegiatan administrasi dan manajemen dijalankan. Sebagai wadah, organisasi bersifat relatif statis dan memiliki pola dasar struktur organisasi yang relatif permanen.
2. Organisasi sebagai suatu proses; dipandang suatu sistem dan bentuk hubungan antara wewenang dan tanggung jawab antara atasan dan bawahan dalam rangka pencapaian tujuan dengan cara yang sudah ditetapkan dan yang paling efisien, dan organisasi sebagai proses interaksi antara orang-orang di dalam organisasi. Organisasi sebagai proses menimbulkan dua jenis hubungan dalam organisasi yaitu hubungan formal yang menimbulkan organisasi formal dan hubungan informal yang menimbulkan organisasi informal. Dengan demikian, makna Organisasi dipandang dari segi proses dapat menimbulkan dinamika organisasi.

Secara tekstual, setiap bentuk organisasi mempunyai ciri tertentu, sebagai berikut:

1. Sebagai wadah untuk tempat bekerja sama. Organisasi adalah merupakan suatu wadah atau tempat dimana orang-orang dapat bersama untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan tanpa adanya organisasi menjadi saat bagi orang-orang untuk melaksanakan suatu kerja sama, sebab setiap orang tidak mengetahui bagaimana kerja sama tersebut akan dilaksanakan. Pengertian tempat disini dalam arti yang konkrit, tetapi dalam arti yang abstrak, sehingga dengan demikian tempat disini adalah dalam arti fungsi yaitu menampung atau mewadahi keinginan kerjasama beberapa orang untuk mencapai tujuan tertentu. Berdasarkan dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa, organisasi dapat berupa wadah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan organisasi tertentu misalnya organisasi buruh, organisasi wanita, organisasi mahasiswa dan sebagainya.

2. Proses kerjasama sedikitnya antara dua orang. Artinya, selain merupakan tempat kerja sama juga merupakan proses kerja sama sedikitnya antara dua orang. Dalam praktek, jika kerja sama tersebut dilakukan dengan banyak orang, maka organisasi itu disusun harus lebih sempurna dengan kata lain proses kerja sama dilakukan dalam suatu organisasi, mempunyai kemungkinan untuk dilaksanakan lebih baik hal ini berarti tanpa suatu organisasi maka sifat sama tersebut hanya bersifat sementara, di manahubungan antar kerja sama antara pihak-pihak kurang dapat diatur dengan sebaik-baiknya.

3. Jelas tugas dan kedudukannya masing-masing. Artinya, dengan adanya organisasi maka tugas dan kedudukan masing-masing orang atau pihak hubungan satu dengan yang lain akan dapat lebih jelas, dengan demikian kesimpulan double pekerjaan dan sebagainya akan dapat dihindarkan. Dengan kata lain tanpa orang yang baik mereka akan bingung tentang tugasnya dan bagaimana hubungan antara yang satu dengan yang lain.

4. Adanya tujuan tertentu. Beberapa pentingnya kemampuan berorganisasi bagi seorang manajer, suatu perencanaan yang kurang baik tetapi organisasinya baik akan cenderung lebih baik hasilnya daripada perencanaan

yang baik tetapi organisasi tidak baik. Selain itu dengan cara mengorganisasi secara baik akan mendapat keuntungan antara lain sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan tugas pekerjaan mempunyai kemungkinan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- c. Karyawan cenderung bersungguh-sungguh untuk menciptakan kualitas perusahaannya.
- d. Karyawan akan menjaga kedisiplinan dan sikap demi kemajuan perusahaan.

Perkembangan teori organisasi secara garis besarnya dapat dikembangkan dalam 3 fase (Terry, 1992), yaitu:

1. Teori Klasik

Teori klasik berlangsung dan berkembang dalam tiga jalur, yaitu: teori birokrasi, administrasi, dan manajemen ilmiah. Pada dasarnya teori klasik menekankan pada rasionalitas struktur dan berbagai spesialisasi. Selain itu, teori klasik memandang pekerja sebagai manusia ekonomi (economic man) atau dianggap manusia yang bekerja semata-mata didorong oleh rangsangan ekonomi.

2. Teori Neoklasik

Teori neo klasik memandang bahwa organisasi sebagai pengelompokkan orang dengan tujuan umum. Perubahan atas teori klasik tidak lain dikarenakan merubah asumsi dasar. Pada neoklasik asumsi yang digunakan mencakup aspek psikologis dan sosial dari pekerja, dan hendaknya pekerja individu dan pekerja kelompok harus ditegaskan. Terdapat tiga pandangan dasar bagi teori neoklasik, yaitu:

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

b. Penekanannya terhadap aspek sosial dan kelompok kerja, tanggapan manusia mengenai dirinya dan lingkungan di sekitarnya tergantung pada kelompoknya, sehingga organisasi informal menjadi perhatian mereka. Menurut teori neoklasik kelompok kerja memberikan pengaruh terhadap motivasi dan produktivitas.

c. Manajemen yang partisipatif untuk mengambil keputusan agar selalu berbincang terlebih dahulu dengan bawahan. Hal ini dikarenakan keputusan yang akan diambil dapat mempengaruhi karyawan. Dengan demikian, pimpinan sejatinya mengajak karyawan untuk berinteraksi (diskusi) sebelum pengambilan keputusan.

3. Teori Modern

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

a. Organisasi, adalah sebagai suatu sistem yang terdiri dari 5 bagian pokok yaitu: input, proses, output, arus balik dan lingkungan yang menyangkut manusia umumnya meliputi semua jenis sistem biologis, fisik yang berhubungan dengan tingkah laku manusia.

b. Kedinamisan, penekanannya adalah pada proses yang dinamis dengan interaksi yang terjadi dalam suatu organisasi.

c. Multi-level dan multidimensional, teori modern mempertimbangkan setiap tingkatan suatu organisasi. Dengan mengenali masalah pada setiap tingkat, berarti memberikan kesempatan pada setiap tingkatan untuk memecahkan masalah sendiri, sehingga terdapat keseimbangan umum pada setiap tingkat.

d. Multi Motivasi, teori modern mengakui bahwa suatu kegiatan dapat didorong oleh beberapa keinginan. Dengan demikian secara lebih luas organisasi diharapkan untuk hidup, karena para pesertanya berkeinginan untuk mencapai beberapa tujuan dengan baik.

e. Multidisipliner, menggambarkan konsep dan teknik dari variabel bidang studi, ilmu kemasyarakatan, teori administrasi, psikologi, ekonomi, ekologi, pelaksanaan riset, antropologi budaya, sosiologi dan beberapa bidang lainnya yang dapat memberikan sumbangan kepada ilmu manajemen dan organisasi.

Gagasan tentang organisasi berasal dari kenyataan bahwa setiap individu tidak akan dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya seorang diri. Individu terutama dalam masyarakat modern, merasa bahwa kurang mampu dan tidak berdaya bila harus memenuhi kebutuhan dasar. Baru setelah beberapa orang mengkoordinasikan usaha secara bersama, mereka lebih banyak berhasil daripada kalau melakukannya sendiri. Organisasi terbesar yakni masyarakat memungkinkan anggotanya memenuhi kebutuhan mereka melalui koordinasi kegiatan dari banyak individu. Dengan demikian salah satu gagasan dasar konsep organisasi usaha saling membantu (Umar, 2000).

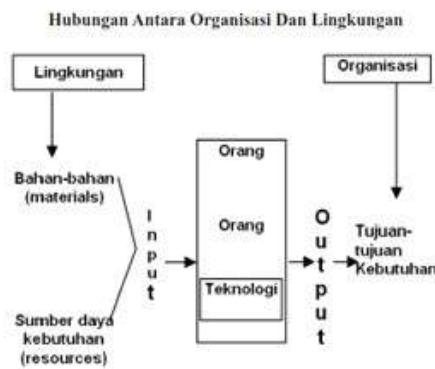
Organisasi dapat dikatakan sesuatu yang bersifat konkrit, dapat dirasakan eksistensinya baik oleh individu yang berada didalam organisasi itu sendiri maupun yang berada di masyarakat (Notoatmodjo, 2009). Organisasi dapat pula dilihat sebagai suatu sistem dimana anggotanya memiliki kesamaan tujuan dan perilaku untuk mencapainya. Organisasi dibentuk karena organisasi dapat mencapai masalah sesuatu yang tidak dapat dicapai oleh perorangan. Dengan konsep ini dapat dikatakan bahwa organisasi memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

1. Adanya dua orang atau lebih
2. Adanya maksud untuk bekerja sama
3. Adanya pengaturan hubungan
4. Adanya tujuan yang hendak dicapai (Hasibuan, 2013)

Organisasi tidak terlepas dari pengaruh lingkungan yang ada di sekitar organisasi. Lingkungan merupakan sumber pasokan input bagi organisasi dan sebagai penerima input dari organisasi Invalid source specified.. Unsur manusia didalam organisasi seperti tampak pada skema, memiliki kedudukan yang

strategis karena manusia adalah yang bisa mengetahui input apa yang perlu diambil dari lingkungan dan bagaimana cara memperolehnya, teknologi dan cara yang dianggap tepat untuk mengolah atau mentransformasikan input menjadi output yang memenuhi keinginan pasar atau lingkungannya. Secara sederhana definisi tersebut digambarkan sebagai berikut:

Gambar 6.1 Hubungan Organisasi dan Lingkungan



Sumber: (Gomes, 1995)

Berdasarkan gambar di atas, maka manajemen terdapat kurang lebih tiga variabel utama, yakni organisasi, manusia dan lingkungan karakteristik, yang saling berinteraksi menurut pola tertentu dan masing-masing memiliki karakteristik atau nilai tertentu (Gomes, 1995; Putra, 1988). Organisasi tidak akan terlepas dari lingkungan dimana organisasi itu berada dan manusianya yang merupakan pusat dari organisasi itu sendiri.

C. Prinsip Organisasi

Organisasi adalah alat bagi pimpinan untuk mencapai sebuah tujuan yang sudah ditetapkan. Jadi, pimpinan yang bijak adalah pimpinan yang mampu menciptakan dan memelihara adanya organisasi yang sehat, tepat, dan sempurna (sound organization) (Jones, 2001). Artinya, suatu organisasi yang

baik dalam pembentukannya maupun di dalam eksistensi maupun operasionalnya, jadi organisasi yang baik organisasi yang mampu memenuhi prinsip organisasi. Menurut Fayol (1949) menegaskan ada empat belas prinsip organisasi, yaitu: 1) Pembagian kerja, 2) Wewenang, 3) Disiplin, 4) Kesatuan komando, 5) Kesatuan arah, 6) mendahulukan kepentingan umum diatas kepentingan individu, 7) Remunerasi, 8) Sentralisasi, 9) Rantai scalar, 10) Tata tertib/ atau ketertiban, 11) Keadilan dan kejujuran, 12) Stabilitas masa kerja para pegawai atau jenjang karir personel, 13) Inisiatif atau prakarsa, 14) Semangat kesatuan dan semangat korps (Jaffe, 2001). Pelaksanaan organisasi harus berpedoman pada prinsip organisasi, yaitu: perumusan tujuan, pembagian kerja, pendelegasian kekuasaan/wewenang, tingkat pengawasan, rentang manajemen, kesatuan perintah, dan koordinasi. Berikut deskripsi mengenai prinsip organisasi, sebagai berikut: 1. Perumusan tujuan. Artinya sebelum suatu organisasi/badan/lembaga, langkah pertama yang harus dilakukan adalah membuat tujuan dibentuknya organisasi/badan/lembaga tersebut. Tujuan yang dibuat haruslah jelas karena tujuan tersebut yang akan menentukan hal yang harus diperbuat atau dilakukan oleh organisasi yang telah terbentuk tersebut.

2. Pembagian kerja, ialah dalam penataan laksana kegiatan organisasi pembagian tugas/kerja/unit untuk menghindari kemungkinan adanya pekerjaan yang bertumpuk dan terjadinya kelalaian dalam pekerjaan pada sebuah unit kerja organisasi.

3. Pendelegasian kekuasaan/wewenang ialah dalam menjalankan kegiatan, suatu unit harus diberi kekuasaan serta wewenang untuk melaksanakan tugas dengan baik dan benar agar dapat dimintai pertanggungjawabannya.

4. Tingkat pengawasan, ialah jalannya suatu organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jika sistem pengawasan tidak ada maka tidak mungkin sebuah organisasi dapat mencapai tujuan secara maksimal.

5. Rentang manajemen. Artinya suatu organisasi perlu kita perhatikan suatu efektivitas dan sebuah efisiensi seorang pemimpin yang dapat membawahi beberapa orang yang dibawahinya secara efektif, efisien dan maksimal serta dapat melaksanakan tugas pengawasan secara optimal.

6. Kesatuan perintah, ialah menjalankan organisasi, seseorang bawahan mempunyai seorang pimpinan atau atasan. Pimpinanlah yang menerima kita sebagai karyawan. Oleh karena itu, karyawan wajib memberikan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan pekerjaan.

7. Koordinasi adalah organisasi ada usaha untuk mengarahkan seluruh kegiatan unit organisasi secara keseluruhan. Adanya pembagian tugas kepada unit kerja tersebut terkadang tanpa disadari menimbulkan kecenderungan untuk memisahkan diri dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Untuk itu, koordinasi diperlukan sehingga menghindari terjadinya konflik. Dengan mengurangi duplikasi tugas, mengurangi pengangguran dan memperkuat kerjasama (Nawawi, 2000; Pace, 1998).

D. Iklim Organisasi

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

Suatu iklim organisasi atau lingkungan kerja yang menyenangkan begitu penting untuk mendorong kinerja karyawan yang paling produktif. Pada waktu penerimaan pegawai selama wawancara kontak psikologis telah terbentuk,

beberapa diantaranya realistis dan beberapa diantaranya tidak. Di Dalam interaksi sehari-hari antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan karyawan terus membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan ini pada akhirnya berpengaruh dalam tingkat kinerja. Iklim organisasi ditentukan berdasarkan enam dimensi yaitu:

1. Tanggung Jawab

Kewajiban seseorang untuk melaksanakan tugas atau fungsi organisasi. Setiap orang dalam suatu organisasi mempunyai tanggung jawab karena setiap orang mempunyai jabatan dan fungsi. Hal ini berhubungan dengan perasaan seseorang tentang pekerjaan yang dilakukannya (Hani, 2008). Tanggung jawab adalah kewajiban seorang bawahan yang diberi tugas oleh pimpinan untuk melakukan sesuatu yang diinginkan atasannya tersebut. Bila karyawan diberi tanggung jawab dalam perencanaan dan pelaksanaan pekerjaan, mereka lebih bertanggung jawab atas hasilnya. Karyawan harus mempunyai ketiga tahap manajemen pekerjaan: perencanaan (apa yang harus dikerjakan), pelaksanaan (pekerjaan) dan pengendalian kinerja menurut standar yang telah ditetapkan (Jones, 2001).

Sementara manajer pemegang tanggung jawab akhir dalam perencanaan dan pengendalian, membiarkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut, tidak ada alasan bahwa karyawan tidak boleh memiliki beberapa tanggung jawab untuk merencanakan dengan tepat bagaimana dan kapan pekerjaan tersebut harus dilaksanakan sepanjang pelaksanaannya berada didalam petunjuk yang telah ditetapkan manajemen (Nawawi, 2000). Demikian juga karyawan harus mempunyai cukup pengetahuan untuk menilai apakah mereka telah melakukan pekerjaannya sesuai standar manajemen. penting untuk memastikan bahwa karyawan diberitahu secara teratur bagaimana hasil pekerjaan mereka. Akan lebih baik bila karyawan mengetahui kinerja mereka secara langsung dan teratur dari manajemen daripada memberi mereka laporan atau evaluasi. Meskipun pesannya mungkin tidak selalu jelas,

karyawan tertentu yang harus bersikap ramah mendapatkan umpan-balik seketika dalam bentuk saran dari pembina, yaitu dari orang yang memberikan penilaian terakhir.

2. Keseragaman

Keseragaman atau koordinasi merupakan penginterasian tujuan dan kegiatan pada satuan yang terpisah di suatu organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara efisien (Pace, 1998). Tanpa adanya koordinasi, satuan akan kehilangan pegangan/peranan, sehingga mereka akan mengejar kepentingan sendiri-sendiri.

3. Semangat Kelompok

Hubungan atasan dan bawahan tidaklah terjadi didalam suatu vakum. Manusia termasuk kedalam kelompok, dan kelompok ini amat mempengaruhi harapan, keinginan dan tingkah laku mereka. Tingkat semangat kelompok dapat dianggap suatu ukuran loyalitas bawahan kepada atasan. Perasaan positif di antara karyawan memberikan lebih banyak waktu untuk pekerjaan yang dihadapi, karena para karyawan menghabiskan lebih sedikit waktu untuk melindungi diri mereka sendiri. Manajemen dapat menentukan irama sebagai berikut:

- a. Mendorong karyawan untuk mengutarakan perasaan, keraguan, dan perhatian
- b. Bersikap mendorong terhadap perasaan karyawan
- c. Jelas dalam alasan permintaan dan keputusan
- d. Menetapkan kejujuran sebagai standar yang tidak dapat dikompromikan
- e. Mempercayai karyawan (Putra, 1988)

Menerapkan rasa saling percaya yang lebih besar diantara karyawan mungkin akan mengurangi kebutuhan akan strategi lain untuk memperbaiki suasana organisasi. Saling percaya adalah suatu faktor motivasi yang kuat

dan tidak adanya kepercayaan sering mengurangi kinerja karyawan. Setiap metode motivasi yang dibahas di atas tepat dalam sebuah kasus yang berbeda. Penekanan pemerikayaan jabatan adalah kepada sifat intrinsik pekerjaan, sementara manajemen melalui sasaran berhubungan dengan hasil akhir dari pekerjaan (Hani, 2008; Notoatmodjo, 2009). Sebaliknya, dorongan positif bertalian dengan faktor yang bersifat ekstrinsik dari pekerjaan. Manajemen dapat mendiagnosis faktor yang merintangai motivasi karyawan, manajemen mungkin dapat memilih strategi yang tepat untuk mendorong perbaikan kinerja karyawan.

4. Penghargaan

Karyawan yang percaya bahwa usaha-usaha mereka menimbulkan kinerja dan yang mengantisipasi penghargaan penting bagi prestasi mereka menjadi produktif dan tetap produktif bila penghargaan memenuhi harapan mereka (Nawawi, 2000). Pencarian cara untuk memotivasi karyawan sekarang telah membawa para manajer ke banyak arah. Sebagian besar karyawan melihat kembali dengan alat lama dan menemukan bahwa dengan sedikit perbaikan mereka masih menjadi motivator yang berharga. Banyak perusahaan menyadari bahwa mengakui karyawan dari pekerjaan yang diselesaikannya dengan baik masih memberikan pengaruh ampuh terhadap produktivitas.

Manajer yang sangat berhasil dalam menggunakan pengakuan sebagai alat memotivasi telah mendesain dan melaksanakan program dengan seksama yang sesuai dengan teori motivasi modern. Masalah seperti: kemangkiran, keluarnya karyawan ketidakpuasan kerja dan rendahnya produktivitas telah membuat banyak administrator berkonsultasi dengan para ahli teori motivasi untuk mencari jawaban (Umar, 2000). Meskipun demikian, ahli-ahli teori tersebut lebih sering tidak mendorong daripada membantu. Cara para ahli teori menggambarkan perilaku manusia terkadang menimbulkan kebingungan model kompleks sulit diterapkan di lingkungan kerja. Melihat dari dekat semua teori motivasi, mengungkapkan prinsip perilaku manusia yang umum dan

sederhana: orang berbuat atas dorongan atau penghargaan terhadap mereka karena melakukannya.

5. Standar

Suasana organisasi dapat diukur dari dimensi kualitatif, seperti standar (standar kerja). Standar kinerja ditetapkan dengan pengalaman dan kematangan karyawan, karyawan merasa bangga dengan kinerja mereka, sehingga bisa mencapai kepuasan kerja yang diharapkan (Hasibuan, 2013). Agar bisa terjadi persaingan yang sehat diantara karyawan, pimpinan menetapkan sasaran kerja yang menantang. Adanya perasaan nyaman dan aman untuk bekerja, tanpa adanya tekanan dari pimpinan, akan terjadi iklim organisasi.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja juga dapat dinyatakan sebagai keadaan emosional karyawan dimana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja dengan perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diinginkan karyawan. Baik berbentuk finansial maupun non-finansial. Kepuasan kerja tidak selamanya menjadi faktor motivasional yang kuat untuk berprestasi, karena karyawan yang puas dalam bekerja belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Namun paling tidak masalah kepuasan kerja perlu mendapat perhatian yang serius oleh para pengelola organisasi. Standar atau tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada, karena pada umumnya setiap karyawan berbeda standar kepuasannya. Tetapi paling tidak ada indikator yang dapat digunakan untuk melihat ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya adalah kedisiplinan, moral kerja karyawan serta rendahnya turnover.

6. Kejelasan Organisasi

Iklim organisasi dapat juga diukur dari dimensi kualitatif, seperti kejelasan organisasi. Sebagai gambaran, beberapa pertanyaan dapat digunakan untuk mengundang komentar karyawan, misalnya: 1) Anda mengetahui apa

yang diharapkan dari Anda? Apakah penugasan kerja terstruktur dengan logis? dan Apakah produktivitas terganggu karena perencanaan yang buruk?

Apabila standar dipandang begitu lemah dan bila kejelasan organisasi rendah, suatu program Manajemen yang Berdasarkan Sasaran (MBS) mungkin dapat mengatasinya (Nawawi, 2000). Manajemen berdasarkan sasaran meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari karyawan, memperoleh komitmen mereka terhadap sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran tersebut terpenuhi. Tanpa kecuali setiap sistem Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) membuka selubung kekacauan yang ada yang menutupi isi pekerjaan dan tanggung gugat manajemen. Kekacauan ini harus dihilangkan sebelum melangkah ke tahap berikutnya atau ke tingkat manajemen yang lain.

E. Diskusi/Tugas

Organisasi adalah penggabungan pekerjaan yang para individu atau kelompok harus melakukan dengan bakat yang diperlukan untuk melakukan tugas, sedemikian rupa memberikan saluran terbaik untuk pemakaian yang efisien, sistematis, positif dan terkoordinasi dari usaha yang tersedia. Organisasi adalah suatu sistem tentang aktivitas kerja sama dari dua orang atau lebih sesuatu yang tak berwujud dan tidak bersifat pribadi, sebagian besar mengenai hal hubungan. Hubungan yang dilakukan orang tersebut dalam keterkaitannya dengan aktivitas kerja. Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk pencapaian suatu tujuan bersama, organisasi merupakan bantuan bagi manajemen. Ini mencakup kewajiban merancang satuan organisasi pejabat yang harus melakukan pekerjaan, menentukan fungsi mereka dan merinci hubungan yang harus ada diantara satuan dan orang. Organisasi sebagai suatu aktivitas, sesungguhnya adalah cara kerja manajemen. Berdasarkan pemaknaan definisi organisasi tersebut, isilah tabel berikut ini!

No	Organisasi	Jenis Organisasi		Teori Organisasi	Iklim Organisasi
		Formal	Informal		
1	Pemerintah Kota Banjarmasin				
2	Kelompok Sadar Wisata (Pokdarwis) di bantaran Sungai Martapura				
3	Zahra Sasirangan				
4	Irma Sasirangan				
5	Warung Soto Bang Amat				

F. Referensi

- Gomes, F. C. (1995). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Hani, H. T. (2008). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2013). Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: Bumi.
- Jaffe. (2001). Organization Theory: Tension & Change. Mc.Graw-Hill.
- Jones. (2001). Organization Theory: Text & Cases, Third Edition. Prentice Hall.
- Nawawi, H. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Notoatmodjo, S. (2009). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pace, R. W. (1998). Komunikasi Organisasi. Bandung: Rosda Karya.
- Putra, R. (1988). Manajemen SDM. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Reinke, W. A. (1994). Perencanaan Kesehatan Untuk Meningkatkan Efektifitas Manajemen. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Samsudin, S. (2006). Manajemen Sumber Daya Manusia . Bandung: Pustaka Setia.
- Terry, G. R. (1992). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Umar, H. (2000). Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.
- Wijono, D. H. (1997). Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan. Surabaya: Airlangga University Press.

BAB VII MAKALAH DAN PRESENTASI

A. Makalah Kelompok

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), disebut juga pengembangan sumber daya manusia, berfungsi melaksanakan perencanaan sumber daya manusia, implementasi, dan perekrutan (termasuk seleksi), pelatihan dan pengembangan karier karyawan, serta melakukan inisiatif terhadap pengembangan organisasional suatu organisasi. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan. Berikut cakupan aktivitas dari MSDM:

Tabel 7.1 Cakupan Aktivitas dari MSDM

No	Aktivitas MSDM
1	Perencanaan Sumber Daya Manusia
2	Pengadaan dan Seleksi
3	Analisis Jabatan
4	Kepemimpinan
5	Model Ability, Motivation, dan Opportunities (AMO)
6	Pendidikan dan Pelatihan
7	Kepuasan Kerja
8	Kinerja Pegawai dan <u>Kompensasi</u>

Merujuk pada aktivitas MDM di atas, buatlah kelompok yang beranggotakan 3-4 orang. Setiap kelompok diwajibkan memilih satu aktivitas untuk disusun sebagai makalah. Adapun struktur makalah dipaparkan sebagai berikut;

1. Judul/sampul

Sampul sebuah makalah memuat; judul makalah, nama penulis, logo lembaga/institusi, tempat dan tahun terbit. Nama penulis ditulis dengan mencantumkan nama asli dan nama lengkap, tidak diperbolehkan untuk disingkat dilengkapi dengan nim

2. Abstrak

Abstrak ditulis dengan Bahasa Indonesia. Abstrak dapat berisi ringkasan atau bahasan inti dari makalah; latar belakang, tujuan penulisan makalah, metode penulisan makalah, hasil temuan, simpulan, dan ditutup dengan kata kunci.

3. Daftar Isi

Daftar isi harus memuat informasi mengenai halaman dari isi makalah. Bab dan sub-bab dalam makalah diberikan keterangan halaman. Hal tersebut agar memudahkan pembaca menemukan bahan yang ingin dibaca. Selain itu, jika pada makalah terdapat gambar atau tabel, pada daftar isi perlu dimuat daftar gambar dan daftar tabel.

4. Kata Pengantar

Kata pengantar mencakup isi keseluruhan makalah yang membahas isi makalah secara menyeluruh tetapi tidak spesifik dan detail. Hal ini bertujuan agar pembaca mempunyai pandangan umum mengenai arah dari penelitian yang ada dalam makalah tersebut.

5. Bab I Pendahuluan

Pendahuluan adalah pembahasan dari awal topik penelitian dalam makalah, disusun oleh dan dari sudut pandang penulis. Pendahuluan dapat dijelaskan secara umum dan singkat namun tujuan dan makna yang disampaikan jelas. Bab I Pendahuluan berisikan;

a. Latar Belakang

Latar belakang menjelaskan permasalahan yang ditemukan dan alasan mengapa masalah tersebut penting untuk diteliti serta di analisa dalam makalah. Latar belakang dijelaskan dengan penjelasan yang umum dan mudah dimengerti.

b. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berisi pokok masalah yang ditemukan. Rumusan masalah biasanya singkat dan padat, berisi poin-poin pertanyaan atau masalah yang diteliti. Rumusan masalah adalah hasil dari bahasan pada latar belakang yang telah diulas sebelumnya.

c. Tujuan Pembahasan

Tujuan pembahasan berisi manfaat penelitian yang akan dilakukan. Manfaat diperoleh setelah ditemukan hasil atau simpulan dari permasalahan.

6. Bab II Isi dan Pembahasan

Isi menjelaskan tentang permasalahan, dan deskripsi dari data yang ditemukan. Data yang diperoleh dapat merupakan data kualitatif, data kuantitatif, maupun campuran.

7. Bab III Simpulan dan Saran

- a. Simpulan adalah penjabaran dari hasil penelitian yang didapatkan. Simpulan juga menjabarkan jawaban dari rumusan masalah
- b. Saran ditujukan kepada pembaca. Saran diambil dari simpulan makalah agar dapat dikembangkan, ditindaklanjuti, maupun diterapkan.

8. Daftar Pustaka

Daftar pustaka berisi referensi yang dicantumkan atau yang digunakan dalam penyusunan makalah. Referensi tersebut bisa berasal dari jurnal, maupun buku. Penulisan daftar pustaka harus disusun secara sistematis serta diurutkan secara sistematis berdasarkan abjad nama pengarang.

B. Presentasi Makalah Kelompok

Presentasi akan dilakukan secara berurutan pada pertemuan kesembilan. Setiap pertemuan terdapat tiga kelompok yang akan presentasi. Presentasi adalah metode pengungkapan ide, gagasan, perasaan di depan umum oleh satu atau lebih presenter dengan menyertakan naskah makalah yang dimodifikasi dalam bentuk powerpoint (ppt).

C. Kriteria Penilaian Makalah dan Presentasi

a. Indikator Penilaian Makalah, sebagai berikut;

Tabel 7.2 Indikator Penilaian Makalah

No	Unsur	Standar	Kriteria Penilaian
1	Pendahuluan	25	<ul style="list-style-type: none">• <i>Introducing</i>• logis• Sistematis
2	Gesture dan komunikasi verbal	50	<ul style="list-style-type: none">• Ketepatan materi• Alokasi waktu• Penggunaan bahasa Asing (opsional)• <i>Body language</i>• Sikap• Intonasi suara
3	Penutup	25	<ul style="list-style-type: none">• Simpulan• Salam

b. Unsur indikator penilaian presentasi sebagai berikut;

Tabel 7.3 Indikator Penilaian Presentasi

No	Unsur	Standar	Kriteria Penilaian
1	Pendahuluan	20	<ul style="list-style-type: none">• latar belakang• rumusan• logis• berdasarkan Fakta• Sistematis
2	Sistematika Pembahasan	35	<ul style="list-style-type: none">• Berdasarkan Fakta• Sesuai dengan rumusan masalah• Deskripsi logis dan memadai <i>tetang pemetaan</i> pokok masalah• Mengembangkan holistik yang logis, runtut, holistik dan komprehensif
3	Simpulan	20	<ul style="list-style-type: none">• Menjawab rumusan masalah• Isi simpulan efektif dan komprehensif
4	Daftar Pustaka	25	<ul style="list-style-type: none">• Pemilihan buku rujukan maksimal 10 tahun ke belakang• Menuliskan semua sumber secara lengkap

BAB VIII

UJIAN TENGAH SEMESTER

A. Soal

Jawablah soal-soal berikut ini:

1. Jelaskan konsep berikut ini sehingga bermakna!
 - a. Manajemen sumber daya manusia (MSDM)
 - b. Organisasi
 - c. Manajer
 - d. Manajemen Personalia (Bobot 20)
2. Sumber daya manusia merupakan poros terpenting dalam pembangunan ekonomi. Jelaskan latar historis permasalahan sumber daya manusia di Indonesia! (bobot 15)
3. Jelaskan wilayah Asia Tenggara mengusung MEA sebagai bentuk kerjasama antar negara! (bobot 15)
4. Jelaskan objektivitas manajemen sumber daya manusia terhadap kondisi karyawan di perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan! (bobot 15)
5. Jelaskan langkah perencanaan strategis dalam praktik manajemen sumber daya manusia! (Bobot 10)
6. Dari keseluruhan aktivitas MSDM, Pilihlah satu diantaranya jelaskan secara sistematis dan berikan contoh! (Bobot 10)
7. Di era pandemi COVID-19 (awal tahun 2020 s.d. 2021), mayoritas perusahaan merumahkan secara sepihak karyawan. Berikan analisis mengapa hal ini terjadi! (Bobot 15)

B. Mekanisme Pengerjaan

1. Ujian Tengah Semester bersifat take home dan openbook. Mahasiswa diwajibkan mencantumkan kelengkapan sumber yang relevan di tiap jawabannya.
2. Lembar jawaban dikumpulkan secara mandiri melalui laman simari@ulm.ac.id pada portal e-learning.
3. Lama waktu pengerjaan adalah 3 (tiga) hari.
4. Tidak diperkenankan meniru (mencontek) jawaban orang lain, dan batas maksimum plagiasi adalah 20% dari keseluruhan jawaban.

BAB IX

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA: PENGADAAN DAN SELEKSI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan pengertian perencanaan sumber daya manusia.
2. Mampu mengidentifikasi langkah perencanaan sumber daya manusia.
3. Mampu mendeskripsikan dasar pengadaan sumber daya manusia.
4. Mampu mendeskripsikan proses pengadaan sumber daya manusia.

B. Urgensi dan Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen, perencanaan merupakan satu fungsi utama dan pertama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang diperhatikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi atau kemampuan manusia di dalam organisasi. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia tergantung pada kemampuan merencanakan sumber daya manusia di dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan kebutuhan sumber daya manusia (Bernardin & Russel, 1993; Abbas & Rajiani, 2019). Perencanaan sumber daya manusia yang didefinisikan secara luas adalah menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi yang berubah dan mengembangkan kegiatan atau kegiatan yang perlu untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Condrey, 2005).

Berdasarkan kedua pengertian di atas, maka menunjukkan perencanaan sumber daya manusia adalah kemampuan manajer/pimpinan untuk meramalkan atau memprediksi kebutuhan sumber daya manusia baik dalam organisasi privat maupun publik (Gerhart, 2005). Kebutuhan sumber daya manusia ini bukan hanya kebutuhan pengembangan sumber daya manusia di

dalam organisasi, tetapi juga kebutuhan sumber daya manusia dari luar organisasi. Memprediksi kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi berkaitan erat dengan masalah, tantangan dan kesempatan (MTK) yang dihadapi organisasi (Gomes, 1995; Hasibuan, 2013). Perencana sumber daya manusia perlu mengidentifikasi MTK yang dihadapi organisasi, karena hal ini merupakan titik sentral proses perencanaan strategis. Ada beberapa karakteristik dari MTK dalam organisasi yang perlu dipahami oleh perencana sumber daya manusia (Bernardin & Russel, 1993), yaitu:

1. Masalah Tantangan dan Kesempatan (MTK) yang bersifat rutin: bureaucratic solution

Dalam organisasi terutama yang berada pada layer bawah selalu berhadapan dengan masalah yang sifatnya teknis dan rutin, karena mereka memang memiliki tugas bersifat teknis. Masalah seperti ini dikategorikan masalah yang sederhana dan rutin. Contohnya, masing pegawai mempunyai tugas tertentu dan disertai dengan prosedur pelaksanaan (standard operating procedures). Apabila pegawai tersebut tidak melaksanakan tugasnya, maka pemecahan masalahnya adalah kepada pegawai tersebut ditunjukkan dan diberitahu akan tugasnya. Cara ini disebut bureaucratic solution. Agar menyelesaikan masalah MTK yang sifatnya rutin, maka perencana sumber daya manusia perlu melengkapi prosedur pelaksanaan tugas, tanggung jawab, hukum dan peraturan yang harus dijadikan landasan kerja.

2. MTK tidak menentu: adaptive solution

Kehidupan organisasi banyak ditentukan oleh lingkungannya. Oleh karena itu, ia selalu dituntut beradaptasi dengan lingkungannya. Lingkungan organisasi sangat dinamis sifatnya, sehingga masalah yang muncul biasanya sulit diprediksi. Masalah eksternal mempengaruhi kinerja internal organisasi secara langsung berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia. Di samping organisasi berhadapan dengan masalah yang sifatnya rutin, ia juga selalu berhadapan dengan masalah yang sifatnya strategis. Pemecahan masalah

sumber daya manusia yang sifatnya strategis tidak menggunakan solusi birokrasi, akan tetapi menggunakan pemecahan masalah yang sifatnya adaptif (adaptive solution). Contoh, apabila organisasi mempunyai beban kerja yang berfluktuasi atau mempunyai volume kerja yang banyak pada saat tertentu, maka solusi yang dapat diberikan adalah mengangkat pegawai musiman pada saat beban kerja meningkat atau organisasi dapat meminta bantuan pegawai yang sudah pensiun atau dari anak sekolah/mahasiswa.

3. MTK yang sifatnya mendua: strategic solution

Dalam organisasi dapat juga dijumpai MTK sifatnya mendua atau ambiguitas. Masalah ini memerlukan banyak interpretasi atau pandangan yang berkisar pada MTK. Masalah ini biasanya berkaitan dengan masa depan organisasi, sehingga pemecahannya memerlukan suatu “strategic solution”. Misalnya, untuk menghadapi situasi 5-10 tahun mendatang, maka organisasi harus mempersiapkan kemampuan adaptasinya pada situasi tersebut melalui suatu rencana strategis. Dengan melakukan langkah yang seperti ini, maka dapat mengurangi ambiguitas mengenai gambaran pegawai atau tenaga kerja di dalam organisasi terutama dalam menghadapi masa depan. Solusi strategik merupakan pengembangan dari solusi adaptif, yang berasumsi bukan hanya mengadakan reaksi dan penyesuaian lingkungan, tetapi juga melakukan tindakan proaktif terhadap lingkungan.

Sumber daya manusia merupakan aset utama dan pertama bagi suatu organisasi, sehingga hal ini perlu direncanakan dengan efektif. Terdapat enam manfaat perencanaan sumber daya manusia (Siagian, 1997), yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada secara lebih baik.

Suatu hal yang perlu diperhatikan perencana sumber daya manusia dalam organisasi adalah sebelum mereka melakukan perencanaan perlu memperhatikan kemampuan atau kekurangan yang dimiliki organisasi, seperti:

- a. Jumlah tenaga kerja yang ada

- b. Berbagai kualifikasinya
- c. Masa kerja masing-masing
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti
- e. Bakat yang masih perlu dikembangkan
- f. Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Informasi tentang kemampuan dan kelemahan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan langkah awal dalam melakukan perencanaan sumber daya manusia. Informasi ini sangat berguna bagi pihak manajemen sumber daya manusia untuk mengisi bidang sebagai berikut:

- a. Promosi orang tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan
- b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama
- c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan
- d. Dalam hal terjadinya alih tugas, yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan eselon dalam hirarki organisasi (Siagian, 1997).

2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan.

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif, akan memungkinkan tidak terjadinya kelebihan atau kekurangan pegawai, begitu pula tidak akan terjadi dalam menempatkan pegawai. Kelebihan pegawai dalam organisasi akan mengakibatkan tidak optimalnya pegawai melaksanakan tugasnya dan akan berdampak negatif terhadap semangat kerja pegawai. Kekurangan pegawai dalam organisasi akan memungkinkan penyelesaian pekerjaan

terhambat. Demikian pula salah dalam penempatan pegawai dapat menurunkan semangat dan moral pegawai (Anthony, Kackmar, & Perrewew, 2002).

3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa akan datang, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru.

Organisasi yang besar atau organisasi yang sudah mapan perlu mempunyai perencanaan sumber daya manusia yang strategik. Dalam perencanaan strategik sumber daya manusia meliputi pemanfaatan dan kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka waktu 5-10 tahun mendatang. Pemanfaatan dan kebutuhan sumber daya pada masa yang datang berkisar pada:

- a. Jumlah orang yang memasuki purna bakti
- b. Jumlah orang yang dipromosikan menduduki jabatan yang lebih tinggi
- c. Beberapa pekerja dan jabatan yang lowong
- d. Apakah pekerjaan yang lowong akan diisi oleh pegawai yang ada di dalam organisasi atau dilakukan perekrutan dari luar
- e. Jumlah orang yang akan dibutuhkan dalam jangka waktu itu
- f. Bagian apa saja yang akan di isi
- g. Jumlah kebutuhan pegawai yang berkualifikasi SD, SLTA,

Dalam melakukan perencanaan strategik sumber daya manusia diperlukan tenaga perencana handal yang dapat memprediksi situasi di dalam dan di luar organisasi, seperti kestabilan anggaran, semangat kerja pegawai, kedisiplinan pegawai, dan sebagainya. Sedangkan faktor eksternal yang perlu diantisipasi seperti politik, ekonomi, sosial dan budaya, pelanggan, teknologi, dan sebagainya (Fipplo, 2005).

4. Penanganan informasi ketenagakerjaan

Satu unsur penting yang perlu diperhatikan untuk mencapai tujuan organisasi adalah penanganan informasi sumber daya manusia yang dimiliki, meliputi:

- a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki
- b. Masa kerja setiap pekerja
- c. Status perkawinan dan jumlah tunjangan
- d. Jabatan yang pernah dipangku
- e. Tangga karier yang telah dinaiki
- f. Jumlah penghasilan
- g. Pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh
- h. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai
- i. Informasi lainnya mengenai kekaryaannya setiap pegawai (Hasibuan, 2013; Siagian, 1997).

Informasi ini perlu ditangani dengan baik bukan saja oleh profesional/ bagian sumber daya manusia, tetapi juga setiap unit kerja. Informasi sangat berguna dalam pengambilan keputusan mengenai kepegawaian, seperti, promosi, dan sebagainya.

5. Penelitian, merupakan satu kegiatan pendahuluan bagi suatu perencanaan, termasuk perencanaan sumber daya manusia. Penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan keterangan yang akurat yang menjadi landasan dalam kegiatan perencanaan sumber daya manusia (Samsudin, 2006).

6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi (Siagian, 1997; Utama DZ, 2020).

C. Langkah Perencanaan Sumber Daya Manusia

Untuk melakukan perencanaan sumber daya manusia, ada enam langkah yang perlu diperhatikan (Bernardin & Russel, 1993; Condrey, 2005), yaitu:

1. Mengamati lingkungan (environmental scanning)

Mengamati lingkungan akan membantu perencana dalam mengidentifikasi dan mengantisipasi sumber masalah, tantangan, dan kesempatan. Proses ini memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai lingkungan atau konteks dimana keputusan sumber daya manusia akan dibuat. Dalam pengambilan keputusan, biasanya perencana sumber daya manusia menganalisis sumber masalah, tantangan, dan kesempatan secara individual atau secara sendiri. Perencana menganalisis masalah sumber daya manusia yang dihadapi oleh organisasi, misalnya, kekurangan pegawai, keterampilan pegawai yang tidak sesuai tuntutan pekerjaan. Perencana juga menganalisis tantangan sumber daya manusia yang dihadapi organisasi, misalnya, tantangan apa yang dihadapi untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas. Begitu pula perencana menganalisis kesempatan yang dapat diperoleh organisasi, misalnya organisasi dengan mudah memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas dipasaran tenaga kerja.

Perencana yang baik adalah mereka yang dapat mengubah tantangan menjadi kesempatan. Apakah perencana memandang masalah dengan positif (sebagai suatu kesempatan) atau memandang negatif (suatu tantangan). Hal ini dapat berpengaruh terhadap pengambilan keputusan. Di samping perencana menganalisis secara individual MTK yang dihadapi organisasi, juga bisa menganalisis lingkungan dengan mensintesis sumber MTK sekaligus. Perencanaan sumber daya manusia berusaha untuk mensintesis berbagai program personel ke dalam beberapa prioritas yang dapat menjadi rencana strategi organisasi. Mengamati lingkungan membantu perencana sumber daya manusia untuk menyusun prioritas, mendapatkan sinergis diantara program,

dan menciptakan kegiatan di masa akan datang. Ada dua kategori dalam mengamati lingkungan, yaitu mengamati lingkungan eksternal dan mengamati lingkungan internal. Kedua kategori ini dibahas di bawah ini:

a. Mengamati lingkungan eksternal

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengamati lingkungan eksternal ini adalah pesaing, pasaran tenaga kerja dan peraturan pemerintah. Perencana sumber daya manusia perlu memperhatikan organisasi lain yang menjadi pesaingnya, terutama kemampuan sumber daya manusianya karena hal itu akan mempengaruhi keunggulan kompetitif suatu organisasi. Agar dapat bersaing dengan organisasi lainnya, maka harus mempunyai sumber daya manusia minimal sama dengan organisasi yang menjadi pesaingnya. Selain perencana memperhatikan pesaingnya, juga perlu memperhatikan kondisi tenaga kerja itu, termasuk keterampilan dan pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut. Hal lain yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia adalah peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Peraturan pemerintah yang berkaitan dengan sumber daya manusia, misalnya Peraturan Pemerintah mengenai Upah Minimum Regional (UMR) atau Peraturan Pemerintah terkait Kenaikan Gaji Pegawai Negeri Sipil (PNS).

b. Mengamati lingkungan internal

Di samping perencana sumber daya manusia memperhatikan lingkungan eksternal, juga perlu diperhatikan lingkungan internal organisasi. Perencana perlu memperhatikan kedua lingkungan itu, karena organisasi berada dan dipengaruhi oleh kedua lingkungan itu. Aspek yang perlu diperhatikan dalam lingkungan internal adalah perencanaan strategik, teknologi, dan budaya organisasi. Perencana sumber daya manusia biasanya memulai kegiatannya dengan perencanaannya strategik agar memungkinkan tujuan dan pengembangan sumber daya manusia dapat tercapai di dalam organisasi. Pentingnya perencanaan strategik dilakukan agar menjamin keunggulan

kompetitif organisasi. Misalnya, pada saat tertentu organisasi perlu melakukan restrukturisasi atau penataan kembali organisasi yang ada.

Selain rencana strategik yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia, juga teknologi yang digunakan oleh organisasi. Perencana sumber daya manusia perlu memperhatikan teknologi, karena dapat mempengaruhi pengelolaan sumber daya manusia, terutama pendidikan dan pelatihan, kompensasi dan praktik hubungan pegawai. Misalnya, organisasi menggunakan komputer secara meluas, maka konsekuensi dari adanya komputerisasi ini adalah memerlukan pelatihan pegawai untuk tenaga operator, programmer, dan lain-lain. Hal lain perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia adalah budaya organisasi. Setiap organisasi mempunyai budaya kerja masing-masing yang berbeda dengan organisasi lainnya. Budaya dalam organisasi ini perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia, karena dapat meningkatkan produktivitas dan dapat pula menurunkan kinerja organisasi. Uraian di atas merupakan pandangan sepintas mengenai perbedaan kekuatan di dalam dan di luar organisasi yang berpengaruh terhadap perencanaan sumber daya manusia. Tujuan mengamati lingkungan adalah untuk mengidentifikasi MTK dan memahami interaksi antar kekuatan yang satu dengan lainnya sehingga dapat memprediksi pengaruhnya di masa depan serta dapat mengontrol dampak yang mungkin timbul.

2. Meramalkan permintaan tenaga kerja

Peramalan tenaga kerja berasal dari suatu proyeksi bagaimana kebutuhan organisasi berpengaruh terhadap sumber daya manusia. Perencana sumber daya manusia harus mengantisipasi kebutuhan ini, berbagai kemungkinan, dan sejumlah prioritas kegiatan yang tujuannya terkadang saling bertentangan. Ada dua metode peramalan yang digunakan dalam langkah ini, yaitu: metode kualitatif dan metode kuantitatif. Setiap metode ini mempunyai asumsi tertentu, dan kombinasi dari kedua metode tersebut yang lebih diutamakan. Kedua metode tersebut dibahas secara sekilas di bawah ini:

a. Metode kualitatif

Dalam metode kualitatif ada dua teknik peramalan yang sering digunakan, yaitu teknik Delphi dan teknik Kelompok Nominal. Teknik Delphi menghindari diskusi secara “face-to-face” dengan menggunakan kelompok penengah. Kelompok penengah ini memberikan ramalan dan asumsi terhadap yang lainnya. Kelompok penengah ini menyatukan dan meringkaskan penilaian dan hasilnya diberikan kepada pakar. Proses ini dilakukan secara terus menerus sampai ada peramalan yang disepakati bersama. Teknik peramalan yang lain adalah Teknik Kelompok Nominal. Teknik ini hampir sama dengan Teknik Delphi dimana ahli bersama melakukan konferensi, dan kelompok independen yang mencatat ide mereka. Pakar mengemukakan ide dalam kelompok konferensi tersebut, kemudian ide tersebut didiskusikan dan diranking oleh kelompok pengambilan keputusan (member vote).

b. Metode kuantitatif

Metode ini berbeda dengan metode kualitatif. Penggunaan metode kualitatif berdasarkan pada asumsi bahwa masa datang merupakan ekstrapolasi dari masa lalu. Ada dua teknik peramalan yang sering digunakan dalam metode kuantitatif, yaitu analisis trend, dan analisis regresi sederhana dan regresi ganda. Analisis trend memasukkan faktor organisasi tertentu (seperti, unit produksi, pendapatan) dan rasio produktivitas (misalnya: jumlah pegawai per unit produksi). Untuk melakukan analisis trend, maka kita melakukan langkah dibawah ini:

- 1) Dapatkan faktor organisasi yang berhubungan dengan tenaga kerja (work force)
- 2) Plot laporan faktor organisasi secara historik yang berhubungan dengan besarnya tenaga kerja
- 3) Hitung rasio produktivitas (rata-rata output pekerja per tahun)
- 4) Tentukan trend
- 5) Buat penyesuaian penting dalam trend, masa lalu dan akan datang

6) Proyeksi target per tahun (Bernardin & Russel, 1993; Škudiene, Vezeliene, & Stangej, 2020).

Analisis regresi sederhana dan regresi ganda merupakan teknik yang menggunakan prosedur statistik untuk meramalkan permintaan tenaga kerja. Regresi sederhana menggunakan informasi dari hubungan antara tingkat pekerjaan dalam organisasi dan beberapa kriteria yang berhubungan dengan pekerjaan. Contohnya, hubungan secara statistik output pegawai dan tingkat pekerjaan. Metode kuantitatif yang lebih sulit, yaitu regresi ganda dan program linier. Proses dari teknik ini adalah memasukkan hambatan operasional (seperti, anggaran, tenaga kerja) ke dalam model matematika. Regresi ganda menggunakan beberapa faktor yang berkorelasi dengan kebutuhan tenaga kerja.

3. Meramalkan penawaran tenaga kerja

Peramalan permintaan pegawai adalah memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia, sedangkan peramalan suplai pegawai adalah memproyeksikan ketersediaan sumber daya manusia baik di dalam maupun dari luar organisasi. Dalam perspektif pemecahan masalah, suplai pegawai menunjukkan tersedianya “bahan baku” yang dikaitkan dengan MTK. Peramalan suplai pegawai dibagi dalam dua kelompok, yaitu suplai eksternal dan suplai internal.

a. Suplai internal

Suplai internal ini menggambarkan keadaan pegawai di dalam organisasi, seperti jumlah karyawan yang dimiliki dan kemampuan yang dimiliki oleh pegawai tersebut. Dengan memahami hal ini, akan dapat mempersiapkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk mengisi lowongan pada waktu mendatang. Ada dua cara dalam suplai internal, yaitu inventarisasi keterampilan pegawai dan analisis markov.

1) Inventarisasi keterampilan pegawai

Inventarisasi keterampilan pegawai perlu diketahui untuk dapat menentukan pegawai yang cakap, mampu menempati/ mengisi lowongan yang tersedia. Dengan adanya informasi ini, maka kita tidak akan menyalahi salah satu prinsip management “the right man on the right place”. Data ini digunakan untuk membuat proyeksi masa depan yang berdasarkan pada trend sekarang (current trends). Trend ini tidak hanya termasuk jumlah dan jenis pegawai dalam setiap pekerjaan, tetapi juga arus pegawai dari dalam dan dari luar organisasi. Inventarisasi keterampilan mencakup penilaian pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karir dari setiap pegawai sekarang. Catatan mengenai keterampilan pegawai diperbaharui kira-kira setiap 2 tahun untuk mengantisipasi perubahan keterampilan pegawai, tingkat pengetahuan, dan perubahan peraturan dalam pekerjaan. Teknik ini sangat berguna untuk perencanaan sumber daya manusia dalam jangka waktu pendek, khususnya proses rekrutmen internal organisasi.

2) Analisis markov

Teknik analisis markov berbeda dengan teknik inventarisasi keterampilan pegawai. Teknik ini lebih rumit dan umumnya digunakan untuk meramalkan suplai pegawai dalam jangka waktu panjang serta sering digunakan dalam organisasi yang berskala besar. Analisis markov merupakan suatu model transisi yang lebih “complicated”, menggunakan informasi masa lalu terkait pergerakan/perputaran pegawai untuk memprediksi masa yang akan datang. Analisis ini menggunakan data yang dikumpulkan pada beberapa tahun lalu, kemudian membuat suatu estimasi dari kemungkinan pegawai dalam suatu pekerjaan tertentu akan tetap pada pekerjaannya atau dipindahkan, dipromosi, di demosi, diberhentikan, atau dipensiunkan. Probabilitas ini biasanya menggambarkan aliran masa lalu pegawai pada organisasi dalam suatu “matriks transisi” yang dibentuk dari kemungkinan perputaran pegawai, dan aliran pegawai masa akan datang diestimasi dari matriks ini. Untuk memperjelas analisis Markov dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 9.1 Analisis Markov pada Suplai Sumber Daya Manusia

		A	B	C	D	Keluar
A		0,70	0,10	-	-	0,20
B		0,05	0,80	0,10	-	0,05
C		-	0,10	0,75	0,05	0,10
D		-	-	0,05	0,90	0,05
	Jumlah Pegawai	A	B	C	D	Keluar
A	250	175	25	-	-	50
B	120	6	96	12	-	6
C	40	-	4	30	2	4
D	20	-	-	1	18	1
	Diramalkan	181	125	43	20	61

Sumber: (Bernardin & Russel, 1993)

Pada matriks di atas, terdapat empat tipe pekerjaan (A, B, C, dan D), dari matrix tersebut menunjukkan bahwa 70% pegawai A tetap pada posisinya setelah satu tahun, 10% pindah ke B, dan keluar 20%. Demikian pula 80% pegawai B tetap pada posisinya setelah satu tahun, 5% pegawai B pindah ke A, dan 10% pindah ke C. Berdasarkan prosentase probabilitas transisi atau probabilitas pindahan pegawai pada empat tipe pekerjaan dalam organisasi, maka dapat diperoleh peramalan pada tahun yang akan datang. Diramalkan bahwa pada tahun yang akan datang, jumlah pegawai pada pekerjaan A sebanyak 181 orang, dengan perincian 70% pegawai yang tetap ($70\% \times 250 = 175$), dan 5% pegawai yang berasal dari pekerjaan B ($5\% \times 120 = 6$). Demikian pula diramalkan pada tahun yang akan datang, jumlah pegawai pada pekerjaan B sebanyak 125 orang. Dengan perincian 80% pegawai yang tetap ($80\% \times 120 = 96$) dan 10% pegawai yang berasal dari pekerjaan A ($10\% \times 250 = 25$), serta 10% pegawai tambahan dari pekerjaan C ($10\% \times 40 = 4$).

4. Analisis kesenjangan (*gap analysis*)

Analisis kesenjangan adalah mempertemukan peramalan permintaan dan suplai sumber daya manusia. Langkah ini mengidentifikasi kekurangan dan kelebihan tenaga kerja, keterampilan dan pekerjaan. Berdasarkan perspektif pemecahan, analisis kesenjangan digunakan untuk menentukan MTK dan solusinya, agar dapat membantu suatu organisasi menghadapi masa akan datang. Proses pengambilan keputusan ini meliputi:

a. Mencari alternatif pemecahan

Hal pertama yang perlu diperhatikan oleh perencana sumber daya manusia dalam analisis kesenjangan adalah mencari alternatif pemecahan masalah. Pencarian alternatif pemecahan ini berkisar pada MTK yang telah diidentifikasi. Biasanya dalam pencarian alternatif pemecahan diperoleh dari pimpinan organisasi, manajer lini, pegawai, pelanggan, dan konsultan. Berdasarkan input yang diperoleh, perencana sumber daya manusia mengidentifikasi alternatif yang akan diambil untuk mengantisipasi keadaan masa depan. Alternatif ini antara lain menyewa pegawai, menerima pegawai tetap “full time”, dan pegawai paruh waktu “part time”, melatih pegawai yang ada, dan sebagainya.

b. Mengevaluasi alternatif

Alternatif yang telah diidentifikasi oleh perencana sumber daya manusia tentu memiliki kelemahan dan keunggulan. Dalam melihat kelemahan dan keunggulan suatu alternatif tergantung pada MTK dihadapi oleh organisasi.

c. Pemilihan solusi

Setelah semua alternatif yang telah dievaluasi, maka perencana sumber daya manusia akan memilih atau menentukan alternatif yang paling unggul. Dalam penentuan alternatif bisa jadi melahirkan satu alternatif yang terbaik, tetapi juga dapat terjadi dengan menetapkan beberapa alternatif sebagai suatu keputusan.

5. Memprogramkan tindakan (action programming)

Tujuan dari action programming adalah membuat keputusan tertentu menjadi kenyataan. Langkah ini merupakan langkah akhir dari perencanaan sumber daya manusia. Langkah ini menentukan solusi dalam menempatkan sumber daya manusia dengan tepat. Apabila ditemui berbagai deviasi dari rencana tersebut maka pengontrol dapat melakukan perbaikan pada saat itu.

6. Pengawasan dan evaluasi

D. Dasar Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan (procurement) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan ini merupakan masalah penting, sulit dan kompleks, karena digunakan untuk mendapatkan dan menempatkan orang yang kompeten, serasi, serta efektif. Karyawan adalah aset utama perusahaan. Berhasil tidaknya perusahaan tergantung pada kemampuan karyawan yang dimilikinya. Karyawan sebagai manusia memiliki pikiran, perasaan, status, serta latar belakang yang heterogen. Sehingga perlakuan terhadap karyawan berbeda dengan perlakuan terhadap mesin. Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Condrey, 2005). Agar terwujud adanya efektivitas dan efisiensi dalam pencapaian tujuan perusahaan (organisasi). Pengadaan karyawan didasarkan pada prinsip “apa” dan baru “siapa”. Apa dalam arti menetapkan lebih dahulu pekerjaan yang akan ditangani sesuai dengan “job description”. Sedangkan “siapa”, merujuk kepada kualifikasi orang yang akan menempati jabatan tersebut, dengan mendasarkan pada “job specification”. Bila pengadaan karyawan mendasarkan pada “siapa” lebih dulu, baru kemudian “apa”, menyebabkan terjadinya mismanajemen dalam penempatan, karena kemungkinan akan terjadi kesalahan dalam penempatan.

Pengadaan (procurement) adalah penarikan, seleksi, penempatan karyawan yang efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan

(perusahaan / organisasi). Pengadaan karyawan merupakan langkah pertama dan mencerminkan berhasil-tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten (memiliki kemampuan yang memadai), maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, sebaliknya bila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat, akan sulit bagi perusahaan mencapai tujuan. Pada perusahaan besar fungsi pengadaan ini biasanya didelegasikan kepada ahli di bagian personalia. Sedangkan untuk perusahaan kecil dijalankan sendiri oleh pimpinan perusahaan. Pengadaan karyawan harus mendapatkan perhatian yang serius, serta didasarkan pada analisis pekerjaan (job analysis), uraian pekerjaan (job description), spesifikasi pekerjaan (job specification), dan evaluasi pekerjaan (job evaluation) (Anthony, Kackmar, & Perrewe, 2002; Bernardin & Russel, 1993). Berikut paparan dasar pengadaan karyawan:

1. Analisis pekerjaan (*job analysis*)

Analisis pekerjaan merupakan usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dengan demikian analisis jabatan (pekerjaan) akan mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atau pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan. Analisis pekerjaan (job analysis) perlu dilakukan agar dapat didesain organisasi dan ditetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat diadakannya analisis pekerjaan ini adalah akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia serta alat yang digunakan. Pengertian analisis pekerjaan ini berbeda dengan motion study (studi gerak). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Adapun langkah yang dilakukan dalam rangka analisis pekerjaan, antara lain:

a. Menentukan penggunaan hasil informasi hasil analisis pekerjaan. Dalam

hal ini penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi dari analisis pekerjaan ini. Karena hasil ini akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipergunakan untuk menetapkan job description, job specification, dan job evaluation dalam pengadaan.

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

2. Uraian pekerjaan (*job description*)

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedang uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu. Uraian kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi

overacting. Di sinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi. Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal berikut:

- a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti: rektor, dekan, dosen, kabag administrasi dan lainnya.
- b. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata, yang diuraikan secara terpisah, agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
- c. Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e. Ringkasan pekerjaan/pejabat, yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi dan aktivitas utamanya.
- f. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana petugas dipromosikan dan ke jabatan dimana petugas dipromosikan.

Di dalam membuat deskripsi jabatan bagian terpenting adalah membuat/menuliskan tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu dapat dimulai dengan mencoba menjawab pertanyaan “apa” dan “mengapa” melaksanakan pekerjaan dan “bagaimana” melaksanakannya. Uraian pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab dan standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar penetapan spesifikasi pekerjaan, supaya pengisian jabatan didasarkan apa baru siapa sehingga mismanajemen dapat dihindari.

3. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan pekerjaan dengan menjawab pertanyaan terkait ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dan pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai:

- a. Tingkat pendidikan pekerja
- b. Jenis kelamin pekerja
- c. Keadaan fisik pekerja
- d. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- e. Batas umur pekerja
- f. Status perkawinan
- g. Minat pekerja
- h. Emosi dan temperamen pekerja
- i. Pengalaman pekerja

4. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*)

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah menilai berat atau ringannya, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga dari suatu jabatan.

E. Proses Pengadaan Sumber Daya Manusia

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pengadaan SDM yaitu:

1. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja sangat erat hubungannya dengan peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Banyak sedikitnya masing-masing jenis karyawan yang diperlukan akan tergantung pada prospek ekonomi perusahaan dan kebijakan perusahaan melakukan investasi peralatan/ mesin yang akan dipakai dalam produksinya. Oleh karena itu, untuk meramalkan kebutuhan akan tenaga kerja biasanya dimulai dari ramalan penjualan. Dari ramalan yang telah dibuat, disusunlah rencana produksi, yang biasa disebut sebagai program produksi, master schedule, dan departement schedule. Bagian penjualan ramalan penjualan ini biasanya akan diwujudkan sebagai suatu penjualan yang harus tercapai. Setelah itu bisa mulai menentukan kebutuhan akan karyawan.

Satu cara yang bisa dipergunakan, terutama untuk karyawan operasional, adalah dengan berusaha menerjemahkan beban kerja ke dalam “man hours”, dan menentukan berapa “man hours” yang diperlukan untuk menyelesaikan satu barang, memproses satu formulir, melayani seorang pelanggan dan lain sebagainya. Kemudian beban kerja dalam total “man hours” dibagi dengan “man hours” persatuan barang, akan menghasilkan “man hours” yang diperlukan selama periode tersebut dibagi dengan lama kerja tiap karyawan, akan menghasilkan jumlah yang diperlukan. Sebagai misal, apabila dalam satu bulan direncanakan untuk membuat 22.000 unit. Sedangkan proses tiap unit memerlukan 0,09 jam kerja karyawan, maka ini berarti sama dengan beban kerja selama 1980 jam kerja karyawan. Kalau setiap karyawan di dalam satu bulan bekerja 180 jam, maka berarti diperlukan 11 orang karyawan.

Cara semacam ini hanya bisa dipergunakan untuk pekerjaan yang hasilnya bisa diukur satuannya. Sedangkan untuk jenis pekerjaan karena hasil kerjanya tidak bisa diwujudkan satuannya. Untuk jenis pekerjaan semacam itu kita harus memperhatikan berbagai faktor seperti kompleksitas pekerjaan, kepandaian karyawan yang diawasi dan lain sebagainya. Pekerjaan mandor misalnya kita perlu memperhatikan tentang pengawasannya. Bagaimanapun prinsip kewajaran perlu diperhatikan dalam menentukan jumlah karyawan yang diinginkan. Terkadang perusahaan memakai cara sebagai berikut, apabila penjualan naik dengan Rp. 10.000.000 misalnya, maka perlu menambah seorang karyawan. Atau apabila terjadi kerja lembur melebihi suatu jumlah waktu tertentu, perlu ditarik tenaga kerja baru. Cara ini biasanya mendasarkan diri atas pengalaman waktu yang lain. Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan (Rajiani & Kot, 2020). Peramalan kebutuhan tenaga kerja didasarkan kepada faktor internal dan eksternal perusahaan, seperti: jumlah produksi, ramalan usaha, perluasan perusahaan, perkembangan teknologi, tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja, serta perencanaan karier pegawai. Selain peramalan, untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja juga dapat dilakukan analisis tentang kemampuan tenaga kerja yang ada. Ada dua hal yang perlu diperhatikan dalam mengadakan analisis kemampuan tenaga kerja adalah:

- a. Melihat tingkat absensi
- b. Melihat perputaran karyawan (*turn over*).

Tingkat absensi dapat dihitung dengan rumus:

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

Untuk menekan tingkat absensi perlu diidentifikasi beberapa hal yaitu:
1) mencatat nama karyawan yang absen, 2) mencatat sebab ketidakhadiran,

3) memperhatikan kelompok umur yang sering absen, 4) kelompok jenis kelamin, 5) hari absen, 6) kondisi kerja. Tingkat perputaran karyawan bisa dinyatakan dengan berbagai rumusan. Rumusan tersebut menyangkut masalah “accession” (penambahan dalam pengeluaran upah), “separation” (pemberhentian), dan “replacement”. Tingginya tingkat absensi dan turnover menunjukkan bahwa organisasi (perusahaan) tersebut perlu diperbaiki dalam hal kondisi kerja dan supervisorynya.

2. Penarikan (*recruitment*)

Proses rekrutmen dimulai pada waktu yang diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mengajukan lamaran. Artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah seleksi, dan seleksi itu sendiri tidak termasuk proses rekrutmen. Jika proses rekrutmen ini berhasil dengan baik, maka hasil yang diperoleh adalah sejumlah pelamar yang kemudian mereka siap diseleksi guna menentukan kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan. Kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Agar supaya proses rekrutmen berhasil dengan tepat hendaknya harus diperhatikan hal sebagai berikut:

- a. Pencari tenaga kerja (tenaga rekrutmen) perlu mengaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan.
- b. Komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru tersebut juga harus diperhatikan bahkan dipertimbangkan.

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

merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Penarikan (recruitment) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi (Fipplo, 2005). Dalam hal ini berhasil tidaknya penarikan (rekrutmen) ini dipengaruhi oleh tiga hal yaitu: 1) kondisi organisasional (kebijaksanaan dalam promosi, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status karyawan, job specification, 2) kebiasaan pencari kerja (pengalaman, pendidikan), dan 3) kondisi eksternal (lingkungan) seperti pengangguran, pesaing langka tidaknya keahlian yang diperlukan, proyeksi angkatan kerja, peraturan perundang-undangan (Samsudin, 2006; Rajiani, Musa, & Hardjono, 2016).

3. Penentuan sumber penarikan

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

- a. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan karena bisa jadi adanya kesempatan promosi.
- b. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
- c. Biaya penarikan relatif lebih kecil.
- d. Waktu penarikan relative singkat.
- e. Kestabilan karyawan lebih terjamin.

Namun, tentunya hal ini bisa saja menimbulkan beberapa kelemahan bagi perusahaan jika karyawan kurang mampu membuka kesempatan dan membuka pola kerja baru. Hal ini seakan menjadi kontradiksi dengan penggunaan sumber eksternal adalah penarikan karyawan dengan mengambil tenaga dari luar perusahaan misalnya melalui kantor penempatan tenaga kerja,

lembaga pendidikan, referensi karyawan atau rekanan, serikat buruh, pencangkakan dari perusahaan lain, nepotisme (leasing), pasar tenaga kerja (iklan). Kebaikan penggunaan sumber eksternal adalah kewibawaan pejabat relatif baik dan kemungkinan dibukanya sistem kerja baru ada. Sedangkan kelemahannya antara lain: 1) prestasi karyawan lama cenderung turun, 2) biaya penarikan lebih besar, 3) waktu relatif lama, turnover cenderung meningkat, perilaku dan loyalitasnya belum diketahui (Schuster, 1985).

4. Seleksi

Karyawan adalah aset utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan (Setini, Yasa, Gede Supartha, Ketut Giantari, & Rajiani, 2020). Setiap perusahaan harus selalu berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia (Rogga, 2001). Dikatakan demikian karena dalam organisasi sekelompok pegawai dapat memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu tergantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilakukan. Seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan kelanjutan dari proses penarikan (rekrutmen) dan Seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan ditolak (Pynes, 2009). Mandel memberikan definisi bahwa seleksi merupakan pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya. Sedangkan Stoner (1978) menyatakan bahwa proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon pengisi jabatan. Seleksi sebagai kegiatan pemilihan dan penentuan calon karyawan (pelamar) untuk diterima atau ditolak menjadi karyawan yang didasarkan pada spesifikasi

jabatan yang dibutuhkan (Abbas & Rajiani, 2019). Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisien (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi ada dua macam, yaitu:

a. *Succesive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan

berdasarkan uraian testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

b. *Compensatory-approach* adalah sistem yang dilakukan di mana si

pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rerata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan guru atau tidak diterima (Rivai, 2005; Bernardin & Russel, 1993).

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

a. Seleksi surat lamaran

b. Pengisian blanko lamaran

c. Pemeriksaan referensi

d. Wawancara pendahuluan

e. Tes penerimaan

f. Tes psikologi (Rajiani, Musa, & Hardjono, 2016; Ike, 2008)

F. Diskusi/Tugas

Perencanaan merupakan satu fungsi utama dan pertama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan langkah awal yang diperhatikan dalam meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi atau kemampuan manusia di dalam organisasi. Keberhasilan manajemen sumber daya manusia tergantung

pada kemampuan merencanakan sumber daya manusia di dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah meramalkan kebutuhan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia yang didefinisikan secara luas adalah menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam kondisi yang berubah dan mengembangkan kegiatan atau kegiatan yang perlu untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, jawablah pertanyaan di bawah ini!

1. Jelaskan mengapa perencanaan sumber daya manusia penting bagi organisasi (baik pemerintahan, maupun perusahaan)?
2. Sebutkan dan jelaskan langkah dari langkah perencanaan sumber daya manusia!
3. Jelaskan dasar pengadaan sumber daya manusia!
4. Jelaskan dua sistem seleksi pada organisasi (perusahaan)!
5. Jelaskan prosedur seleksi di organisasi (perusahaan) dalam pengadaan sumber daya manusia!

G. Referensi

- Abbas, E. W., & Rajiani, I. (2019). Managing e-learning in public universities by investigating the role of culture. *Polish Journal of Management Studies*, 20.
- Anthony, W. P., Kackmar, K. M., & Perrewe, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Fourth Edition. Ohio: South-Western Thomson Learning.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Manajement: an Experiential Approach*. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Condrey, S. E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government*, (Second Edition). San Francisco : Jossey – Bass.
- Fipplo, E. B. (2005). *Manajemen personalia*, Edisi keenam, Jilid 2.

Jakarta: Erlangga.

- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions and an alternative approach. *Manage. Rev* (16), 174-185.
- Gomes, F. C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi.
- Ike, R. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Manajemen For Public and Nonprofit Organization, Strategic Approach*. New York: Jossey – Bass.
- Rajiani, I., & Kot, S. (2020). Javanese Indonesia: Human Resource Management issues in a uniquely collectivist culture. *Cultural Management*, 4(2), 9-21.
- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Research article ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. *Research Journal of Business Management*, 10(3), 51-57.
- Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* Jakarta: Raja Gravindo.
- Rogga, K. L. (2001). Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction. *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Samsudin, S. (2006). *Manajemen Sumber Daya MANusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Schuster, F. (1985). *Human Resource Management: Concept, Case and eading: 2nd Edition*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.
- Setini, M., Yasa, N. N., Gede Supartha, I. W., Ketut Giantari, I., & Rajiani, I. (2020). The passway of women entrepreneurship:

Starting from social capital with open innovation, through to knowledge sharing and innovative performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(2).

Siagian, S. (1997). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

Škudiene, V., Vezeliene, G., & Stangej, O. (2020). Transforming human resource management: innovative e-HRM value creation for multinational companies. In *Innovation Management* Edward Elgar Publishing.

Utama DZ, S. M. (2020). *Manajemen sumber daya manusia: Konsep dasar dan teori*. Jakarta: UNJ PRESS.

BAB X

ANALISIS JABATAN

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan pengertian analisis jabatan
2. Mampu menguraikan pengumpulan data dalam analisis jabatan
3. Mampu mengidentifikasi metode analisis jabatan
4. Mampu menganalisis jabatan dalam perspektif kontemporer

B. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan kegiatan penting dalam pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena analisis jabatan menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam hal rekrutmen pegawai, promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan pegawai maupun pemberian insentif bagi pegawai. Analisis jabatan biasanya digunakan sebagai panduan penataan kelembagaan, penataan pegawai, dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Analisis jabatan adalah proses menghimpun informasi mengenai suatu jabatan/pekerjaan (Bernardin & Russel, 1993). Menghimpun informasi mengenai suatu pekerjaan tertentu dilakukan oleh seorang analis jabatan. Analisis jabatan merupakan orang yang memiliki kemampuan dan ketrampilan dalam bidang manajemen sumber daya manusia pada suatu organisasi. Analisis jabatan adalah *a systematic process of collecting data for determining the knowledge, skills, abilities, and other characteristics (KSAOCs) required to perform a job successfully and make judgments about the nature of a specific job* (Pynes, 2009).

Analisis jabatan dilakukan untuk keberhasilan pelaksanaan jabatan atau pekerjaan. Untuk mencapai keberhasilan tersebut diperlukan informasi

tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain jabatan tersebut. Adanya informasi tersebut akan memudahkan dalam menentukan siapa-siapa yang layak untuk menduduki jabatan tersebut (Abbas & Rajiani, 2019). Analisis jabatan dapat pula diartikan sebagai proses, metode, dan teknik untuk mendapatkan data tentang suatu jabatan yang dapat diolah menjadi informasi jabatan. Jabatan adalah kedudukan yang menggambarkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang dalam suatu organisasi (Hariandja, 2002; Swasto, 2001). Analisis jabatan dalam suatu organisasi yang berskala kecil belum begitu penting, karena pekerjaannya masih sederhana, pekerjaan masih terbatas dan keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya belum begitu rumit, sehingga masing-masing pegawai mengetahui tugasnya. Namun, pada saat organisasi berkembang menjadi besar maka analisis jabatan itu semakin diperlukan, karena terjadi kompleksitas di dalam organisasi baik dari segi volumenya maupun keterkaitan antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya semakin besar banyak dan kadangkala rumit (Gerhart, 2005).

Berkembangnya organisasi menjadi besar, berarti organisasi tersebut perlu mengadakan program perbaikan kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, latihan, pengembangan karier, penilaian kinerja pegawai, dan kompensasi. Semua kegiatan ini memerlukan informasi analisis jabatan (Sedarmayanti, 2009). Informasi tentang jabatan yang saling tumpang tindih. Tugas Pokok dan Fungsinya (Tupoksi) dan jabatan dengan ruang lingkup kerjanya kecil merupakan pertanda bahwa dalam organisasi tersebut diperlukan restrukturisasi. Informasi ini diperoleh dari dokumen analisis jabatan dalam suatu organisasi (Swasto, 2001).

Analisis jabatan dalam suatu organisasi dan dapat dibayangkan apabila ada organisasi yang melakukan kegiatan seperti di atas (restrukturisasi, perbaikan kualitas sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi pegawai dan lain-lain) (Hani, 2008). Tanpa berdasarkan pada informasi analisis jabatan yang akurat, tentu akan menimbulkan berbagai masalah. Hal ini dapat dilihat pada organisasi publik yang melakukan kegiatan

seperti di atas tanpa berdasarkan pada informasi analisis pekerjaan, sehingga kinerja organisasi publik sangat jauh berbeda dengan kinerja organisasi privat (Škudiene, Vezeliene, & Stangej, 2020). Dalam beberapa kasus dalam melakukan kegiatan, seperti perencanaan sumber daya manusia, mendesain pekerjaan, rekrutmen, seleksi, latihan dan pengembangan, dan sebagainya, organisasi publik tidak mengacu pada informasi analisis pekerjaan, tetapi lebih mengacu pada ketersediaan dan kemampuan anggaran yang dimiliki (Condrey, 2005).

Organisasi publik biasa membuat struktur baru tanpa memperhatikan analisis pekerjaan, padahal sebenarnya, timbulnya struktur baru pada organisasi karena ada fungsi atau pekerjaan yang ingin ditangani. Terkadang juga lahirnya struktur baru dalam organisasi publik hanya untuk mengkoordinir kepentingan tertentu dari segelintir orang (Rivai, 2005). Banyak aktivitas dalam organisasi publik yang seharusnya mengacu pada informasi analisis pekerjaan, tetapi tidak berdasarkan pada informasi tersebut. Misalnya, dalam penentuan pegawai yang ingin mengikuti pendidikan atau pengembangan karier pegawai, pimpinan biasanya lebih mengacu pada kesetiaan atau loyalitas pegawai tersebut, padahal seharusnya berdasarkan informasi analisis pekerjaan. Akibatnya, semangat kerja pegawai lemah, karena pada umumnya kegiatan pegawai yang berkaitan dengan pengembangan diri pegawai ditentukan berdasarkan loyalitas (Gerhart, 2005; Magova & Kessy, 2020). Perihal ini diharapkan mengakibatkan pegawai yang berloyalitas tinggi. Apa yang diperintahkan oleh atasan langsung dikerjakan meskipun perintah itu sudah diluar lingkup tugas. Oleh karena itu, baik organisasi publik maupun organisasi privat perlu memperhatikan informasi analisis jabatan untuk menghindari (Ambar & Rosidah, 2003).

Masalah yang timbul dalam organisasi, terutama menurunnya produktivitas organisasi. Untuk memperoleh informasi analisis pekerjaan yang akurat, maka perlu mengikuti langkah dalam analisis pekerjaan. Ada beberapa langkah utama dalam melakukan analisis pekerjaan (Anthony, Kackmar, & Perrewe, 2002; Bernardin & Russel, 1993). Pertama, tugas pokok, kegiatan, tingkah laku, atau kewajiban yang dilakukan pada pekerjaan harus ditentukan.

Tugas pokok perlu dipisahkan dengan tugas lainnya dalam organisasi. Setelah dipisahkan dan ditetapkan tugas utama tersebut, lalu pekerjaan tersebut harus dikerjakan atau dilakukan oleh tipe orang seperti apa (tingkah laku) dan dengan kewajiban tertentu. Kedua, pengetahuan, kemampuan keterampilan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas harus diidentifikasi. Pengetahuan, menunjuk pada cara mengorganisir informasi yang biasanya secara faktual atau prosedural langsung diterapkan dalam melakukan suatu fungsi. Kemampuan, menunjuk pada (memperlihatkan) kompetensi dalam melakukan tugas atau suatu perilaku yang hasil pekerjaannya dapat dilihat. Keterampilan, menunjuk pada kompetensi dalam melakukan gerak psikomotorik, termasuk manual, verbal atau mental manipulasi atau mengolah data, orang atau benda/barang (Abbas & Rajiani, 2019).

Pada umumnya analisis jabatan meliputi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Uraian jabatan adalah uraian menyangkut pekerjaan dalam hal materi (content) dan skor atau ruang lingkup pekerjaan, meliputi:

1. Informasi pada kewajiban tugas dan tanggung jawabnya,
2. Mengidentifikasi pelanggan internal dan external
- 3, Perlengkapan yang dipakai dalam jabatan
4. Syarat pekerjaan (working conditions)
5. Hubungan dengan teman sejawat
6. Tingkat supervisi yang diperlukan (Anthony, Kackmar, & Perrewe, 2002; Bernardin & Russel, 1993).

Spesifikasi jabatan terdiri dari pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas dan kewajiban dalam pekerjaan. Sebagaimana telah diuraikan di atas bahwa informasi analisis jabatan sangat dibutuhkan dalam hal identifikasi jabatan, ringkasan jabatan (job summary), kewajiban tugas dan akuntabilitas, dan spesifikasi jabatan atau informasi standar jabatan (Bernardin & Russel, 1993; Pynes, 2009). Adapun kegunaan analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Deskripsi jabatan (*job description*)

Dalam melakukan deskripsi jabatan, informasi analisis jabatan dibutuhkan dalam hal identifikasi jabatan, ringkasan jabatan (*job summary*), kewajiban tugas dan akuntabilitas, dan spesifikasi pekerjaan atau informasi standar pekerjaan, atau dengan kata lain deskripsi jabatan adalah uraian yang berisi informasi dan karakteristik jabatan, seperti nama jabatan, unit kerja, ringkasan tugas jabatan, hasil kerja, bahan kerja, perangkat alat kerja, tanggung jawab, wewenang, rincian tugas, dan lain-lain.

2. Klasifikasi jabatan (*job classification*)

Klasifikasi jabatan adalah suatu penyusunan jabatan/ pekerjaan menjadi kelas, kelompok atau keluarga yang sesuai dengan beberapa skema yang sistematis. Skema klasifikasi tradisional yang berdasarkan pada kewenangan organisasi, teknologi yang berdasarkan isi pekerjaan/tugas dan perilaku manusia yang berdasarkan isi jabatan.

3. Evaluasi jabatan (*job evaluation*)

Evaluasi jabatan adalah suatu prosedur untuk mengklasifikasikan pekerjaan dalam hal nilai relatifnya, baik di dalam suatu organisasi maupun dalam hubungannya dengan pasar tenaga kerja eksternal atau dengan kata lain evaluasi jabatan adalah pembobotan/pemberian nilai terhadap suatu pekerjaan atau tugas tertentu.

4. Restrukturisasi desain jabatan

Desain jabatan membicarakan alokasi dan penyusunan aktivitas kerja organisasi dan tugas ke dalam sekelompok kegiatan yang merupakan suatu “jabatan” dan dilakukan oleh pemegang jabatan. Restrukturisasi jabatan atau redesain jabatan adalah pengalokasian/penataan kembali atau menyusun kembali kegiatan jabatan ke dalam kelompok yang berbeda.

5. Syarat personil atau spesifikasi personil

Syarat personil atau spesifikasi personil pada pekerjaan tertentu adalah pengetahuan, keterampilan, bakat, atribut, dan sifat personil yang berhubungan dengan kesuksesan pelaksanaan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan mungkin

diidentifikasi sebagai kualifikasi minimum, sebagai ciri penting, atau sebagai spesifikasi yang diinginkan. Misalnya, suatu pekerjaan tertentu memerlukan persyaratan pendidikan tertentu (Dr., M.BA, dan sebagainya), dengan kata lain spesifikasi personil adalah syarat kemampuan dan keterampilan tertentu yang harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan tertentu.

6. Penilaian kinerja (*performance appraisal*)

Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang sistematis mengenai pelaksanaan pekerjaan pegawai oleh pengawasnya atau pihak lain yang melakukan penilaian. Maksud utama penilaian kinerja adalah mempengaruhi kinerja melalui keputusan administratif (misalnya: promosi, pemberhentian, transfer, atau meningkatkan gaji atau insentif), dan umpan balik yang sifatnya membangun yang diberikan kepada pegawai (misalnya: menginformasikan kepada pegawai mengenai kekuatan dan kelemahan yang berhubungan dengan pekerjaan).

7. Latihan pegawai (*worker training*)

Latihan adalah upaya sistematis mengembangkan keterampilan tertentu dan mempengaruhi perilaku anggota organisasi. Perilaku yang demikian itu dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Istilah perilaku mencakup aspek kegiatan manusia, kognisi, atau perasaan yang diarahkan kepada penyelesaian tugas pekerjaan. Latihan pegawai diperlukan pada saat terjadi kesenjangan antara tuntutan pekerjaan dengan kemampuan pegawai.

8. Mobilitas pegawai (*worker mobility*)

pegawai (pengembangan dan jalan karier) adalah pergerakan individu masuk dan ke luar dari kedudukan, pekerjaan dan jabatan. Berdasarkan perspektif individual, baik dari konsep diri sendiri (*self-concept*) maupun perubahan situasi sosial, membuat pilihan pekerjaan/jabatan terus menerus tumbuh, berkembang, memelihara, dan mengalami kemerosotan.

9. Efisiensi

Memperbaiki efisiensi dalam pekerjaan, meliputi baik perkembangan proses kerja yang optimal maupun mendesain peralatan dan fasilitas fisik yang

lain dengan referensi khusus dari aktivitas pekerjaan pegawai, termasuk prosedur kerja, layout pekerjaan, dan standar pekerjaan.

10. Keamanan (*Safety*)

Merupakan upaya meningkatkan keselamatan dalam pekerjaan meliputi pengembangan pekerjaan dengan optimal dan mendesain dengan aman peralatan dan fasilitas fisik. Keamanan berfokus pada pengidentifikasian dan pengurangan ketidakamanan perilaku kerja, kondisi fisik, dan kondisi lingkungan.

11. Perencanaan sumber daya manusia (*human resource planning*)

Perencanaan sumber daya manusia meliputi penentuan jumlah dan jenis orang yang akan ditempatkan pada tempat yang sesuai, sehingga tidak ada lagi kelebihan atau kekurangan pegawai dalam organisasi.

12. Persyaratan legal/legal semu (*legal/quasi-legal requirements*)

Hukum, regulasi, dan petunjuk yang dibuat oleh pemerintah yang berhubungan dengan hal yang telah dibicarakan di atas (Bernardin & Russel, 1993; Pynes, 2009; Flippo, 1991).

C. Metode Pengumpulan Data Analisis Jabatan

Ada beberapa metode yang sering dipakai dalam mengumpulkan informasi mengenai jabatan, yaitu: observasi, melakukan pekerjaan sendiri, interviú, kejadian kritis, buku harian, catatan latar belakang organisasi, dan kuesioner. Metode ini dibahas secara ringkas di bawah ini:

1. Observasi

Dalam metode observasi ini, analis mengadakan observasi langsung terhadap pekerjaan atau mengadakan pengamatan pada segmen pekerjaan, dan laporan mengenai pekerjaan. Keuntungannya, dengan melakukan observasi pekerjaan, analis mendapatkan pemahaman lebih mendalam mengenai pekerjaan daripada mengandalkan laporan pejabat yang seringkali kurang akurat. Kelemahannya, Para analis kurang mampu mengobservasi aspek

mental dari pekerja atau pejabat (pengambilan keputusan oleh manajer). Tidak mungkin mengambil sampel semua aspek-aspek penting pekerja, karena banyak hal yang sulit diukur secara kuantitatif

2. Melakukan pekerjaan sendiri

Metode ini berbeda dengan metode observasi. Dalam metode ini analisis melakukan sendiri pekerjaan tersebut. Keuntungannya, dengan menggunakan metode ini para analis menerima langsung faktor konstektual pekerjaan, termasuk bahaya atau resiko fisik, permintaan sosial (social demand), ketegangan emosional, dan persyaratan mental. Metode ini bermanfaat untuk pekerjaan yang mudah dipelajari. Kelemahannya, metode ini mungkin berbahaya pada pekerjaan yang berisiko (misalnya, pemadam kebakaran, petugas patroli) atau tidak etik/ilegal untuk pekerjaan yang memerlukan lisensi atau latihan yang lebih mendalam (misalnya, dokter, psikolog, apoteker). Analisis mungkin hanya mengekspos atau menguraikan pekerjaan tersebut, terbatas pada tingkat keseringan melakukan pekerjaan itu.

3. Interviu (Wawancara)

Dalam metode ini, pewawancara harus memilih pejabat, pengawas, bawahan, para klien, sumber lain yang dianggap mengetahui. Keuntungannya, pewawancara dapat mengumpulkan informasi baik secara fisik, maupun mental mengenai orang yang diwawancarai. Pewawancara sebaiknya menggunakan berbagai sumber, agar dapat memperoleh informasi yang komprehensif mengenai pekerjaan itu. Kelemahannya, kualitas atau nilai data yang diperoleh tergantung dari kecakapan atau keterampilan yang dimiliki oleh pewawancara. Nilai data yang diperoleh dari sumber informasi akan dicatat, pertanyaan yang diajukan bersifat mendua (ambiguous). Data yang diperoleh dari sumber informasi akan cacat, jika orang yang diwawancarai curiga terhadap alasan penelitian atau pengumpulan informasi analisis pekerjaan (misalnya: takut adanya perubahan kompensasi, takut adanya pemindahan jabatan, dan sebagainya). Hal ini dapat menyebabkan orang yang diwawancarai memberikan informasi yang tidak benar.

4. Kejadian kritis

Dalam metode ini berusaha mendeskripsikan perilaku atau penampilan pegawai yang sangat jelek atau yang sangat baik. Perilaku tersebut dijelaskan dimana kejadiannya (context) dan konsekuensinya. Keuntungannya, analisis dapat dengan mudah memperoleh informasi tersebut, karena perilakunya jelas dan dapat diukur. Informasi yang demikian ini siap digunakan untuk tujuan penilaian kinerja dan latihan para pegawai. Kelemahannya, pendeskripsian rerata atau perilaku tertentu pegawai tidak terkumpul dan informasi secara keseluruhan tidak diperoleh.

5. Buku harian

Buku harian ini penting dalam analisis pekerjaan, terutama aktivitas kerja keseharian pejabat. Dalam buku harian tersebut menggambarkan catatan penting mengenai pekerjaan. Keuntungannya, buku harian mudah dipakai, karena ditulis dengan bahasa dan istilah yang mudah dimengerti. Hal ini dapat memudahkan pengawas menggunakannya (misalnya, dalam pengembangan ukuran penilaian kinerja). Kelemahannya, memakan waktu untuk mempelajari dokumen. Dalam menganalisis buku harian itu mungkin bisa dilakukan, tetapi tidak semua kegiatan pegawai (misalnya dalam konteks inovasi penilaian) masuk dalam buku harian, hanya yang penting saja.

6. Catatan latar belakang organisasi

Metode ini berusaha mereviu atau mengumpulkan materi yang relevan, seperti: bagan organisasi, kamus penanaman jabatan, manual latihan organisasi, manual kebijakan, prosedur organisasi, uraian pekerjaan yang ada. Keuntungannya, dengan adanya catatan latar belakang organisasi akan dapat membantu analis mendapatkan informasi awal dalam dalam rangka mengembangkan pertanyaan wawancara dan kuesioner. Analis mendapatkan informasi yang berguna yang mengenai konteks pekerjaan dan hal ini relatif lebih mudah dilakukan atau dikumpulkan. Kelemahannya, Dengan menggunakan catatan latar belakang organisasi, mungkin tidak memberikan informasi yang lengkap dan umumnya menggunakan metode lain sebagai pelengkap dalam mengumpulkan data. Bahan mungkin sudah kadaluarsa (out

of date). Metode ini menyediakan informasi terbatas, khususnya mengenai pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya yang diperlukan dalam menilai tugas atau pekerjaan.

D. Variasi Metode Analisis jabatan

Terdapat empat variasi metode analisis pekerjaan, yaitu: tipe analisis informasi jabatan yang tersedia, bentuk informasi jabatan yang diilustrasikan, standarisasi analisis isi pekerjaan, dan sumber analisis pekerjaan (Bernardin & Russel, 1993). Variasi metode analisis jabatan ini akan dibahas sebagai berikut:

1. Tipe informasi jabatan

Metode analisis pekerjaan dapat menghimpun berbagai tipe informasi. Tipe informasi yang dapat dihimpun, seperti informasi pekerjaan secara menyeluruh yang biasa disebut dengan pendekatan “Task Inventory Comprehensive Occupational Data Analysis Program (TICODAP)”. Pendekatan ini biasanya disebut metode yang berorientasi pada tugas/pekerjaan. Dikatakan demikian karena mengidentifikasi tugas atau kewajiban yang diperlukan untuk pelaksanaan penyelesaian pekerjaan. Metode yang lain digunakan adalah “Position Analysis Questionnaire (PAQ)”, yang biasa disebut pendekatan yang berorientasi pada orang atau pekerja. Disebut demikian karena informasi yang dikumpul dan berupa pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lainnya atau perilaku tertentu untuk pelaksanaan suatu tugas. Metode PAQ dan metode analisis pekerjaan lainnya juga mengumpulkan data dengan menggunakan mesin, alat dan dipakai untuk membantu pelaksanaan pekerjaan. Metode lainnya juga memberikan laporan faktor pekerjaan kontekstual (misalnya: kondisi pekerjaan secara fisik, bahaya lingkungan, berhubungan teman sejawat). Beberapa metode analisis jabatan menyediakan informasi mengenai standar pelaksanaan pekerjaan (misalnya: standar kualitas dan kuantitas, dan analisis yang salah) dan syarat khusus pelanggan.

2. Bentuk informasi jabatan

Informasi analisis jabatan dapat dipresentasikan dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif, tergantung pada analisis jabatan yang dipakai. Pada umumnya, metode analisis jabatan dipresentasikan dalam bentuk kualitatif, dalam artian bahwa jabatan itu dideskripsikan dalam bentuk narasi, bukan dengan cara menurut angka, hasilnya berbentuk verbal atau deskripsi narasi informasi pekerjaan. Contohnya, metode CIT (Critical Incident Technique) yang menggunakan metode kualitatif, sedangkan metode yang lainnya, seperti: PAQ dan TI-CODAP yang menggunakan metode kuantitatif yang menyediakan informasi dalam bentuk numerik.

3. Standarisasi isi analisis jabatan

Pada umumnya profesional manajemen sumber daya manusia membuat metode yang bersifat umum untuk mendapatkan informasi analisis jabatan. Beberapa metode analisis jabatan mempunyai sejumlah pertanyaan atau sejumlah jawaban yang diperlukan. Analisis jabatan memerlukan informasi mengenai tujuan utama jabatan (position), pentingnya pelaksanaan pekerjaan, pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakteristik lain yang harus dimiliki seorang pemegang jabatan, apa hasil pekerjaan dan siapa pelanggan utama yang memerlukan produk atau jasa itu. Pendekatan umumnya lebih terstandarisasi, contohnya, PAQ telah terstandarisasi isi analisis pekerjaan untuk semua pekerjaan yang dipelajari. Begitu pula metode lain yang telah di standarisasi isi analisis pekerjaan (daftar tugas) untuk satu kelompok pekerjaan yang sama, tetapi analisis yang lain mungkin menggunakan daftar pekerjaan yang berbeda.

E. Analisis Jabatan dalam Perspektif Kontemporer

Sebagaimana telah diuraikan bahwa analisis jabatan merupakan dasar untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Oleh karena itu, analisis jabatan perlu mendapatkan metode baru yang lebih inovatif dari pada metode lainnya. Adapun metode baru ini telah dikembangkan dalam beberapa tahun terakhir ini (Gael dalam Bernadin dan Russel, 1993), yaitu:

1. Metode kombinasi analisis jabatan (The Combination Job analysis Method /CJAM). Metode ini menggabungkan pendekatan yang berorientasi pada tugas dan yang berorientasi pada pekerja, metode ini berasal dari metode analisis jabatan fungsional (Functional Job Analysis–FJA) dan metode TI-CODAP. Aspek yang berorientasi pada tugas dilakukan dengan mengikuti langkah sebagai berikut:

- a. Subject matter experts (SMEs). Dalam SMEs ini analisis jabatan dilakukan dengan hanya menulis statemen tugas yang meliputi dimensi utama pekerjaan.
- b. Statement tugas di edit.
- c. Masing statement tugas di ranking berdasarkan skala banyaknya waktu yang digunakan, tingkat kesukaran, dan tingkat kritisnya.
- d. Nilai pentingnya suatu tugas yang dapat dilihat dengan menggunakan rumus berikut ini:

$$\text{Nilai pentingnya tugas} = \text{Tingkat kesukaran} \times \text{Tingkat kritis} \\ + \text{Waktu yang digunakan}$$

e. Statement tugas kemudian di ranking sesuai dengan nilai pentingnya suatu tugas. Berdasarkan hal di atas, SMEs yang menggunakan pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan yang mendorong pengetahuan, kemampuan, keterampilan dan karakteristik lain dari pekerja, yang berdasarkan pada statemen tugas dan nilai pentingnya tugas tersebut. SMEs dapat mengetahui apakah KASOCs (Knowledges, Abilities, Skills, other Characteristics) “perlu bagi pekerja baru” dan “practical experts”.

2. Kuesioner desain jabatan multi-metode (Multimethods job design questionnaire – MJDQ). Metode ini merupakan suatu alat yang digunakan untuk mendesain pekerjaan. Metode ini disusun dari item yang didesain untuk mengukur/menilai prinsip desain pekerjaan, motivasi, mekanistik, dan perspektif/biologi, perseptual/motor. Pada item yang sifatnya motivasional diukur dari tingkat otonomi pada pekerjaan dan tingkat interaksi sosial yang diperlukan. Item mekanistik diukur dari spesialisasi material dan prosedur

dan tingkat pengulangan yang diperlukan. Item yang bersifat biologi diukur dari desain alat, tingkat usaha, dan daya tahan. Item perseptual/motor berkenaan dengan penerangan tempat kerja, kontrol, dan mempertunjukkan identifikasi dan visibilitynya.

3. Kuesioner kesesuaian jabatan (Job compatibility questionnaire – JCQ)

Metode ini didesain sebagai suatu metode analisis jabatan yang terutama dipakai dalam mengembangkan instrumen seleksi pegawai. Tidak seperti metode analisis jabatan lainnya, metode ini memperoleh informasi pada seluruh aspek pekerjaan yang diperkirakan berkaitan dengan kinerja pegawai, absen, pergantian, dan kepuasan dalam pekerjaan. Tujuan dari metode ini adalah untuk mendapatkan pengukuran karakteristik pekerjaan dan mendapatkan instrumen seleksi pegawai yang mampu menilai sejauh mana preferensi pelamar pekerjaan dapat sesuai dengan karakteristik ini.

F. Diskusi/Tugas

Analisis jabatan merupakan kegiatan penting dalam pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi. Dikatakan demikian, karena analisis jabatan menjadi dasar pertimbangan bagi pimpinan dalam hal rekrutmen pegawai, promosi jabatan, pendidikan dan pelatihan pegawai maupun pemberian insentif bagi pegawai. Analisis jabatan biasanya digunakan sebagai panduan penataan kelembagaan, penataan pegawai, dan perencanaan kebutuhan pendidikan dan pelatihan. Untuk meningkatkan pemahaman mahasiswa terkait analisis jabatan, jelaskanlah konsep berikut ini sehingga bermakna!

No	Konsep	Pengertian
1	Analisis Jabatan	
2	<i>Working Condition</i>	
3	<i>Job Summary</i>	
4	<i>Job Classification</i>	
5	<i>Job Evaluation</i>	
6	<i>Performance Appraisal</i>	
7	<i>Worker Training</i>	
8	<i>Worker Mobility</i>	
9	<i>Practical Experts</i>	
10	<i>Functional Job Analysis</i>	

G. Referensi

- Abbas, E. W., & Rajiani, I. (2019). Managing e-learning in public universities by investigating the role of culture. *Polish Journal of Management Studies*, 20.
- Ambar, T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anthony, W. P., Kackmar, K. M., & Perrewe, P. L. (2002). *Human Resource Management: A Strategic Approach*. Fourth Edition. Ohio: : South-Western Thomson Learning.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Manajement : an Experiential Approach*. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Condrey, S. E. (2005). *Handbook of Human Resource Management in Government*, (Second Edition). San Francisco : Jossey – Bass.
- Flippo, E. B. (1991). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Alih Bahasa: Moh Masud, SH., MA. . Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Gerhart, B. (2005). Human resources and business performance: Findings, unanswered questions and an alternative approach. *Manage. Rev* (16), 174-185.
- Hani, H. T. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. . Jakarta: Grasindo.
- Magova, G. B., & Kessy, S. S. (2020). Effects of human resources management practices on supply chain flexibility: evidence from tourist hotels in Tanzania. *Business Management Review*, 23(1), 31-53.
- Putra, R. (1988). *Manajemen SDM*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Manajemen For Public and Non-profit Organization, Strategic Approach*. New York: Jossey – Bass.
- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Research article ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources

management innovation. *Research Journal of Business Management*, 10(3), 51-57.

Rivai, V. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Raja Grafindo.

Schuster, F. (1985). *Human Resource Management: Concept, Case and eading: 2nd Edition*. Virginia: Reston Publishing Company, Inc.

Sedarmayanti. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: Refika Aditama.

Škudiene, V., Vezeliene, G., & Stangej, O. (2020). Transforming human resource management: innovative e-HRM value creation for multinational companies. In *Innovation Management* Edward Elgar Publishing.

Soetrisno, E. (2016). *Manajemen sumber daya manusia*. Kencana.

Swasto, B. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.



BAB XI

KEPEMIMPINAN

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan definisi dan teori kepemimpinan
2. Mampu mendeskripsikan kepemimpinan pengambilan keputusan normatif
3. Mampu mengidentifikasi kepemimpinan transaksional dan transformasional

B. Definisi dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Definisi ini menunjukkan bahwa kepemimpinan menggunakan pengaruh yang ditujukan pada peningkatan kemampuan seorang bawahan. Kepemimpinan juga didefinisikan sebagai kemampuan mempengaruhi orang lain yang mengarah pada pencapaian tujuan. Pemaknaan ini merujuk pada kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan suatu cara bagaimana seorang pemimpin menggunakan pengaruhnya untuk mencapai tujuan organisasi melalui hubungan yang baik dengan bawahan.

Dalam organisasi modern saat ini sedang mengalami sejumlah perubahan penting yang mengelilingi pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner (Tucker & Lewis, 2004). Pemimpin dalam lingkungan usaha saat ini tidak lagi takut akan perubahan; bahkan pemimpin seharusnya menyukai dan lebih senang mempengaruhi perubahan. Efektivitas pemimpin dalam menghadapi aktivitas organisasi sekarang ditentukan oleh kualitas

hubungan (relasi) antara pemimpin dan bawahan. Hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan hendaknya tidak hanya sebatas hubungan kerja formal dimana pemimpin bertindak sebagai atasan bagi bawahan mereka dalam organisasi. Namun hubungan tersebut harus terjalin secara luas dimana pemimpin dapat bertindak sebagai partner bagi bawahan mengatasi berbagai hambatan dan dapat memotivasi bawahan untuk berprestasi dalam pekerjaannya.

Keberadaan seorang pemimpin merupakan hal yang sangat mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta maupun organisasi profit maupun non profit. Kesuksesan suatu perusahaan ditentukan pada peranan pemimpin dalam mengelola sumber daya organisasi dan menjalankan segala aktivitas organisasi secara optimal. Leadership (kepemimpinan) adalah proses dimana seseorang individu mempengaruhi anggota grup yang lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Hunt, 1999). Studi kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan memiliki dua gaya yaitu kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional (Kouzes & Posner, 1999).

Antara kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional adalah sebagai sesuatu yang berbeda namun tidak sebagai proses yang mutually exclusive (Bass, 1990). Dengan demikian dimungkinkan seorang pemimpin menerapkan kedua tipe tersebut pada situasi yang berbeda. Disatu sisi individu tidak mungkin menerapkan kedua gaya tersebut pada suatu waktu tertentu oleh karenanya pada kepemimpinan terdapat unsur kecenderungan, baik itu kecenderungan untuk mengarah gaya kepemimpinan transaksional maupun pada gaya kepemimpinan transformasional (Bass B. M., 1985).

Kepemimpinan merupakan satu topik yang sangat menarik dan paling banyak dibahas dalam manajemen. Demikian, berbagai definisi disampaikan oleh praktisi organisasi maupun pakar sumber daya manusia untuk menunjukkan arti pentingnya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Kepemimpinan didefinisikan sebagai pengaruh agar individu mengusahakan

pencapaian tujuan organisasi diatas tujuan yang lain dalam konteks organisasional (Judge & Bono, 2000). Kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok, dimana pemimpin merupakan agen perubahan dan merupakan orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain daripada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka (Bass B. M., 1990).

Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi dan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok. Kepemimpinan sebagai pusat proses, aktivitas, hubungan dan perubahan kelompok (Keller, 1992). Oleh karena itu kepemimpinan yang efektif menggunakan pengaruh dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi dengan jalan meningkatkan produktivitas, inovasi, kepuasan dan komitmen terhadap pekerjaan. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan dan sekelompok orang yang saling berhubungan tugasnya (Schein, 2004). Definisi tersebut terdapat tiga implikasi penting, yakni:

1. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut).

Bawahan yang bersedia menerima pengarahan dan atasan membantu proses kepemimpinan dapat terlaksana.

2. Kepemimpinan menyangkut pembagian kekuasaan. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompoknya, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan pemimpin secara langsung.

3. Kepemimpinan yang menggunakan pengaruh (Tucker & Lewis, 2004; Yukl, 1998).

Dalam menghadapi perubahan yang sangat pesat dan tekanan persaingan bisnis yang semakin meningkat, perusahaan dipaksa untuk melakukan efisiensi dan efektivitas yang tinggi terhadap aktivitas organisasi. Pemimpin dituntut untuk memikirkan kembali secara radikal cara mengelola sumber daya manusia dan institusinya (Bass & Avolio., 1990). Pemimpin

harus terus menerus berupaya mengembangkan kapasitas dan kemampuan sumber daya manusianya sejalan dengan berbagai perubahan aturan main (rule of the game) dalam industri dan persaingan yang terjadi secara cepat. Implikasi dan semua hal tersebut adalah munculnya kebutuhan akan kepemimpinan baru dalam style (berkaitan dengan apa yang dilakukan pemimpin), dan skill (berkaitan dengan bagaimana pemimpin dapat bekerja secara efektif) untuk menghadapi perubahan lingkungan yang berlangsung semakin cepat. Apabila Style, activities dan skill yang dilakukan dengan tepat, pemimpin diharapkan dapat mewujudkan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang (Pillai, 2003).

Peneliti selalu memberikan definisi kepemimpinan sesuai dengan perspektifnya sendiri dan aspek fenomena yang paling menarik bagi dirinya (Yukl, 1998). Setelah meninjau ulang cara komprehensif kepustakaan kepemimpinan. Sebagian besar definisi kepemimpinan adalah pendapat pribadi seseorang yang berusaha untuk mendefinisikan konsep (Judge & Bono, 2000). Kepemimpinan telah didefinisikan dalam batasan karakteristik pribadi, perilaku individual, pengaruh interpersonal, faktor situasional, dan kombinasi dan semua itu (Hunt, 1999). Sebagian besar dari perbedaan pendapat tersebut bermula dari kenyataan bahwa kepemimpinan adalah fenomena kompleks yang melibatkan pemimpin, bawahan, dan situasi (Burns, 1978). Terdapat satu definisi kepemimpinan yang diyakini mampu menampung dan membantu mengatasi semua perbedaan tersebut dalam memahami kepemimpinan yaitu proses mempengaruhi kelompok ke arah pencapaian tujuan yang ditetapkan (Podsakoff, MacKenzie, & Fetter, 1990).

Baik secara eksplisit maupun implisit, sebagian besar peneliti kepemimpinan mengasumsikan bahwa kepemimpinan adalah penentu penting keefektifan organisasi (Yukl, 1998). Melalui kepemimpinan maka kunci untuk meningkatkan produktivitas dan inovasi organisasi. Kepemimpinan mengubah masalah menjadi kesempatan organisasi. Kepemimpinan menempati posisi sentral dalam manajemen. Kepemimpinan merupakan sumber proses,

aktivitas, pengaruh, dan perubahan kelompok. Kepemimpinan memiliki hubungan sebab akibat dengan kinerja organisasi. Agar proses mempengaruhi kelompok ke arah tujuan yang ditetapkan (kepemimpinan) itu dapat dibedakan secara efektif. Pemimpin dapat mengarahkan organisasi (individu atau kelompok yang ada di dalam organisasi) secara efektif, maka seorang pemimpin tersebut harus memahami:

1. Kesesuaian sasaran atau tujuan kelompok dengan sasaran atau tuntutan organisasi.
2. Lingkungan eksternal kelompok atau organisasi untuk membangun lingkungan internal organisasi
3. Karakteristik individu atau kelompok untuk menentukan bentuk dan intensitas pengarahannya, dan yang tidak kalah penting (Bass B. M., 1985).

C. Model Kepemimpinan Pengambilan Keputusan Normatif

Vroom, Yetton, and Jago (Yulk, 2010) mengembangkan model kepemimpinan yang menekankan pada peran yang dimainkan pemimpin dalam mengambil keputusan. Pada dasarnya, model ini memfokuskan pada sejauh mana karyawan diijinkan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan. Mengacu pada model ini, prosedur pengambilan keputusan yang digunakan oleh pemimpin mempengaruhi keefektifan keputusan melewati semua variabel intervening. Tiga diantaranya adalah decision quality, decision acceptance, dan decision timeliness (Bass & Avolio., 1990; Robbins & Judge, 2008; Yukl, 1998).

1. Decision quality

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

keputusan yang tinggi. Sedangkan keputusan yang bertujuan pada kinerja memerlukan kualitas keputusan yang tinggi.

2. *Decision acceptance*

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

3. *Decision timeliness*

Decision timeliness adalah penting untuk dipertimbangkan kapan saja ada keterbatasan waktu dalam pengambilan keputusan. Contoh, beberapa keputusan dapat dibuat pada pertimbangan kelompok kerja (misalnya, apakah yang perlu diubah berkaitan dengan laporan sekretaris), sedangkan yang lain dapat menuntut segera adanya tindakan (misalnya, apakah untuk memperkenalkan produk baru dilakukan dalam kuartal berikutnya).

Gaya pemimpin mengambil keputusan Model Vroom, Yetton, and Jago berpendapat bahwa pemimpin dengan banyak bawahan memiliki lima gaya utama pengambilan keputusan atau prosedur yang tersedia untuk dirinya. Lebih jauh, pendekatan ini berpendapat bahwa lima gaya itu dapat ditempatkan pada kontinum disatu sisi prosedur yang sangat otokratik (disebut "A1") dan di sisi lainnya prosedur yang sangat partisipatif (disebut "A5"). Adapun lima gaya pengambilan keputusan itu adalah sebagai berikut: 1) manajer mengambil keputusan atau mengatasi masalah sendiri dan hanya menggunakan informasi yang tersedia untuknya pada saat itu (A1), 2) manajer meminta informasi dan bawahannya tetapi mengambil keputusan sendiri, bawahan hanya berfungsi sebagai sumber informasi (A5); 3) manajer berbagi masalah dengan bawahan yang relevan secara individual, menerima ide dan pendapatnya, tanpa mendudukannya menjadi satu kelompok, kemudian manajer mengambil keputusan sendiri. Keputusannya mungkin mencerminkan atau tidak

mencerminkan pengaruh dan bawahannya (CI); 4) manajer dan bawahan tertentu sebagai kelompok untuk mendiskusikan masalah, tetapi manajer yang mengambil keputusan. Keputusannya mungkin mencerminkan atau tidak mencerminkan pengaruh dan bawahannya (CII); 5) manajer dan keputusan. Manajer dan bawahannya mencari dan mengevaluasi alternatif secara bersama. Kemudian mereka berusaha untuk mencapai kesepakatan (konsensus) tentang solusinya. Manajer menerima, dan melaksanakan setiap solusi yang didukung oleh seluruh kelompoknya. bawahan bertemu sebagai kelompok untuk mendiskusikan masalah, dan kelompok yang mengambil.

1. Menggunakan model normatif

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

QR (<i>Quality Requirement</i>)	Sejauhmana arti pentingnya kualitas teknis keputusan
CR (<i>Commitment Requirement</i>)	Sejauhmana arti pentingnya komitmen bawahan pada keputusan
LI (<i>Leader Information</i>)	Apakah anda memiliki cukup informasi untuk mengambil keputusan yang berkualitas tinggi?
ST (<i>Problem Structure</i>)	Apakah masalahnya terstruktur dengan baik?
CP (<i>Commitment Probability</i>)	Jika anda mengambil keputusan sendiri, apakah pasti layak bagi anda yang akan menjalankan keputusan tersebut?
GC (<i>Goal Congruence</i>)	Apakah bawahan memberikan andil pada tujuan organisasional yang akan dicapai dalam mengatasi masalah?
CO (<i>Subordinate conflict</i>)	<i>Is conflict among subordinate over preferred solution likely</i>
SI (<i>Subordinate Information</i>)	Apakah bawahan memiliki cukup informasi untuk mengambil keputusan berkualitas tinggi?

2. Evaluasi Model Vroom, Yetton, Jago

Sejak pertama kali model kepemimpinan pengambilan keputusan normatif diperkenalkan oleh Vroom and Yetton dalam tahun 1973, sejumlah studi telah dilakukan untuk mengujinya (Vroom & Jago, 1988; Luthans, 2006). Secara umum, hasil dan penelitian empiris adalah mendukung (Hughes, Ginnett, & Curphy, 2012). Meskipun demikian, revisi versi model tetap dilakukan (Vroom & Jago, 1988). Model tersebut memiliki beberapa keterbatasan yang harus dicatat. Contoh, model menganggap pengambilan keputusan sebagai hasil dan sesuatu yang tunggal, discrete episode (Gibson, 1997). Meskipun banyak keputusan penting biasanya memerlukan pertemuan yang lebih dan satu kali dengan berbagai kelompok yang sama pada waktu yang berbeda dan dengan perubahan lingkungan yang mengelilinginya (Yulk, 2010). Bahkan, model menggunakan asumsi yang salah bahwa semua pemimpin cukup terampil untuk menggunakan setiap prosedur pengambilan keputusan (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001).

D. Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Pada dasarnya kepemimpinan transaksional merupakan dasar dari sebuah kepemimpinan. Demikian pula kepemimpinan transformasional yang pada beberapa dekade terakhir muncul sebagai fenomena dan dirasakan memiliki dampak positif terhadap beberapa aspek yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Berbagai temuan dan bukti empiris mendukung bahwa praktik transformasional mampu membawa perubahan yang mendasar (Bass & Avolio., 1990). Hal ini dikarenakan praktek transformasional dirasakan mampu meningkatkan komunikasi antara pimpinan dan bawahan, sehingga dengan demikian kebutuhan bawahan akan lebih banyak dapat terpenuhi melalui praktek kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional merupakan dua konsep kepemimpinan yang muncul sebagai alternatif kepemimpinan untuk mengadakan perubahan setelah ketiga teori

kepemimpinan (teori sifat, perilaku dan kontingensi) dianggap tidak lagi sesuai dengan kondisi yang terjadi pada saat ini. Gagasan awal munculnya kedua konsep kepemimpinan dikembangkan oleh Burn yang menerapkannya dalam konteks politik dan selanjutnya disempurnakan dan diperkenalkan dalam konteks organisasional (Judge & Bono, 2000). Sesuai dengan topik utama dalam penelitian ini, maka pembahasan lebih lanjut mengenal kepemimpinan transaksional dan transformasional serta pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja bawahan.

1. Kepemimpinan Transaksional

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

Sampai dengan akhir tahun 1970, banyak penelitian kepemimpinan yang fokus pada rasional, berorientasi pertukaran atau hubungan transaksional antara pemimpin dan bawahannya (Fipplo, 2005). Kepemimpinan transformasional pertama kali dibedakan oleh Downton (1973) dalam membahas perbedaan antara pemimpin revolusi, dan pemimpin pemberontak, pemimpin reformasi, dan pemimpin sebagaimana lazimnya. Kemudian Zaleznik (1977) melakukan pembahasan terhadap perbedaan antara pemimpin transaksional dan pemimpin transformasional melakukan survei kebutuhan bawahannya dan menetapkan untuk bawahannya tersebut berdasarkan apa yang dapat ia harapkan dan bawahannya tersebut secara rasional. Konsepsi tersebut kemudian digunakan oleh Burns (1978) (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Pada saat ia melakukan pembahasan tentang pemimpin politik, pemimpin politik transaksional memotivasi pengikutnya dengan mempertukarkan penghargaan (reward) untuk jasa yang diberikan. Burns menggambarkan pemimpin transaksional sebagai seseorang yang mengetahui apa yang diinginkan dan bawahannya tersebut dalam melaksanakan pekerjaan, dan berusaha untuk mengetahui apa yang dihasilkan oleh bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan; jika kinerja bawahannya sesuai

dengan yang diinginkannya, akan ditukarnya dengan penghargaan yang sesuai seperti yang dijanjikan; memberikan tanggapan terhadap kebutuhan dan keinginan bawahan hanya pada saat setelah bawahannya selesai melaksanakan tugasnya (Tucker & Lewis, 2004; Gibson, 1997).

Pemimpin transaksional pada sektor militer, industri, publik, dan pendidikan. Kepemimpinan transaksional sebagai hubungan pertukaran yang saling menguntungkan antara pemimpin dan bawahannya, pemimpin menunjukkan kesetaraan penghargaan ekstrinsik (extrinsic reward) positif atau negatif kepada pihak yang bekerjasama dengannya. Kepemimpinan transaksional digambarkan sebagai mempertukarkan sesuatu yang berharga bagi yang lain antara pemimpin dan bawahannya (contingent reward), intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam organisasional dimaksudkan untuk mengendalikan dan memperbaiki kesalahan yang melibatkan interaksi antara pemimpin dan bawahannya bersifat proaktif (active management by exception), contoh, memberikan penghargaan yang tepat saat bawahannya mampu mencapai standar yang ditetapkan atau di atasnya, dan intervensi yang dilakukan oleh pemimpin dalam proses organisasional dimaksudkan sebagai reaksi dan tidak tercapainya standar yang telah ditetapkan atau mengikuti cara yang sebelumnya sudah ada, sepanjang cara tersebut bekerja baik dan pemimpin baru akan melakukan tindakan perbaikan bila terjadi penyimpangan (passive management by exception) (Bass B. M., 1990).

Kepemimpinan transaksional aktif menekankan pemberian penghargaan kepada bawahan untuk mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, secara proaktif seorang pemimpin memerlukan informasi untuk menentukan apa yang saat ini dibutuhkan bawahannya, dan pemimpin harus membantu mengarahkan bawahannya pada peran dan tugas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkannya melalui penetapan tujuan yang jelas, penjelasan keterkaitan antara kinerja penghargaan, serta memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003). Seorang pemimpin harus melakukan identifikasi kebutuhan bawahannya dan kemudian menukarkannya sebagai penghargaan atas tingkat kinerja yang sesuai (Hughes, Ginnett, & Curphy,

2012).

Berdasarkan dan uraian tersebut diatas, maka prinsip utama dari kepemimpinan transaksional adalah mengaitkan kebutuhan individu pada apa yang diinginkan pemimpin untuk dicapai dengan apa penghargaan yang diinginkan oleh bawahannya memungkinkan adanya peningkatan motivasi bawahan (Yukl, 1998). Oleh karena itu, maka kepemimpinan transaksional aktif sama dengan path-goal theory (Evans, 1974), dan mencakup semua pendekatan situasional (contingency) yang antara lain dikemukakan oleh Fiedler (1967), Vroom and Yetton (1973), dan Yukl (1989) (Metcalf and Metcalife, 2000). Serta memiliki empat karakteristik utama yaitu:

- a. *contingent reward*;
- b. *active management by exception*;
- c. *passive management by exception*; dan
- d. *laissez-faire* (Bass B. M., 1990).

Di samping itu, kepemimpinan transaksional menekankan pada legitimasi wewenang dan birokrasi dalam organisasi, menekankan pada penyelesaian pekerjaan (penugasan), dan task-oriented goal, serta cenderung fokus pada penyelesaian penggunaan penghargaan dan hukuman (punishment) untuk mempengaruhi kinerja bawahan (Tracey & Hinkin, 2004). Hubungan transaksional, pemimpin menjanjikan dan membedakan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk. Tetapi apakah penghargaan yang dijanjikan atau terhindarnya dan hukuman itu memotivasi bawahan untuk meningkatkan kinerjanya, tergantung pada apakah pemimpin mampu mengontrol penghargaan dan hukuman tersebut? Disamping itu, tidak sedikit pendukung yang ada dalam literatur kepemimpinan mencemaskan keefektifan kepemimpinan transaksional aktif (Fipplo, 2005; Luthans, 2006). Implementasikan, kepemimpinan transaksional aktif justru membentuk dasar lower-order change yang efektif (Bass & Avolio., 1990). Kepemimpinan transaksional, maka pemimpin mendorong bawahannya mencapai tingkat kinerja yang disepakati bersama dan keduanya bersama-sama menepati

kesepakatan tersebut.

2. Kepemimpinan Transformasional

Teori ini mengacu pada kemampuan seorang pemimpin untuk memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan, dan yang memiliki karisma. Dengan kata lain pemimpin transformasional adalah pemimpin yang mampu memperhatikan keprihatinan dan kebutuhan pengembangan diri pengikut, menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra untuk mencapai tujuan kelompok (Gibson, 1997).

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

Sebagian besar hubungan antara pemimpin dan bawahannya telah berubah sama sekali, bergeser fokusnya pada pendekatan transformasional, pendekatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan alasan logis tetapi juga melalui penggunaan emosi (Bass B. M., 1985). Pendekatan transformasional pada kepemimpinan berusaha memperbaiki teori yang telah ada dengan menekankan pada rasionalitas dan emosi sebagai dasar motivasi dan perilaku bawahan (Keller, 1992). Kepemimpinan transformasional berbeda dan kepemimpinan transaksional, kepemimpinan transformasional tidak hanya mengetahui kebutuhan bawahan tetapi juga berusaha mengungkap kebutuhan tersebut dan tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

Pemimpin transformasional sebagai seseorang yang meningkatkan kesadaran bawahan tentang arti pentingnya pencapaian hasil yang bernilai dan strategi untuk mencapainya, mendorong, bawahan untuk lebih mementingkan kepentingan kelompok daripada kepentingan pribadi, mengembangkan kebutuhan bawahan ke tingkat yang lebih tinggi dibidang achievement, autonomy, dan affiliation baik yang berkaitan dengan pekerjaan maupun yang tidak berkaitan dengan pekerjaannya. Pemimpin transformasional mendorong bawahan pada pengembangan dan kinerja melebihi yang diharapkan (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Kepemimpinan transformasional berbeda dan kepemimpinan transaksional aktif (active management by exception) dalam dua hal. Pertama, pemimpin transformasional yang efektif memerlukan pemahaman terhadap kebutuhan dan tujuan bawahan. Ia berbeda dengan pemimpin transaksional aktif dimana tingkat usahanya mengungkit kebutuhan bawahan, mempertinggi tingkat motivasi yang dilakukan melalui memperbesar harapan bawahan terhadap kebutuhan dan kinerjanya sendiri. Kedua, kepemimpinan transformasional aktif pada tingkat usaha pemimpin memperbaiki dan mengembangkan kemampuan bawahan untuk mengatasi permasalahannya sendiri dan orang lain di dalam organisasi. Di samping itu, kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan karismatik. Pemimpin transformasional memberikan transformasi pada bawahan dengan membuatnya lebih menyadari betapa penting dan bernilainya keberhasilan pelaksanaan tugas melalui penggiatan higher order need (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003; Bass B. M., 1990).

Pemimpin transformasional mendorong untuk melebihkan perhatian pribadi demi organisasi, sehingga bawahan merasa hormat dan percaya kepada pemimpinnya dan termotivasi untuk bekerja lebih dan yang sebenarnya mereka harapkan. Sedangkan, kepemimpinan karismatik mentransformasikan bawahan hanya dengan menimbulkan emosi dan kedekatan yang kuat kepada pemimpinnya, sehingga karisma memang dibutuhkan tetapi tidak cukup sebagai syarat dalam kepemimpinan transformasional (Tucker & Lewis, 2004). Kepemimpinan transformasional

memiliki empat dimensi karakteristik (the Four I's) yang berbeda dengan karakteristik kepemimpinan transaksional, yakni: idealized, inspiration, intellectual stimulation, dan individualized consideration. Adapun penjelasannya dipaparkan sebagai berikut:

a. *Charisma*

Kharisma menggambarkan perilaku pemimpin yang menimbulkan perasaan kagum, rasa hormat, dan kepercayaan bawahan yang mencakup pembagian risiko dan pihak pemimpin, mempertimbangkan kebutuhan bawahan melebihi kebutuhan pribadi, serta tingkah-laku yang didasarkan pada etika dan moral.

b. *Inspiration*

, mencerminkan perilaku pemimpin dalam memberikan pengertian dan tantangan, tentang tugas bawahan yang mencakup perilaku mengartikulasikan harapan secara jelas dan menunjukkan komitmen semuanya untuk tujuan organisasional, serta semangat kelompok ditimbulkan melalui antusiasme dan optimisme.

c. *Intellectual Stimulation*

Stimulasi Intelektual, adalah perilaku pemimpin dalam mencari ide pemecahan masalah yang kreatif dari bawahannya, serta mendorong munculnya hal baru dan pendekatan baru dalam melaksanakan pekerjaan.

d. *Individualized Consideration*:

Konsiderasi Individualisme, mencerminkan perilaku pemimpin dalam mendengarkan dengan penuh perhatian pribadi apa yang disampaikan bawahannya dan memberikan perhatian khusus pada pencapaian dan pengembangan kebutuhan bawahannya (Bass B. M., 1990).

Perbedaan karakteristik kepemimpinan transaksional dan transformasional tersebut telah dikembangkan secara ringkas oleh Bass (1990) dalam tabel berikut:

Tabel 11.1 Karakteristik Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

Transaksional	Transformasional
<i>Contingent Reward:</i> Kontrak pertukaran penghargaan untuk usaha, penghargaan yang dijanjikan untuk kinerja yang baik mengakui pencapaian	<i>Charisma (Karisma):</i> Memberikan visi dan misi yang masuk akal, menimbulkan kebanggaan, menimbulkan symbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan penting dengan cara yang sederhana
<i>Management by Exception (active):</i> Melihat dan mencari penyimpangan dari aturan atau standar mengambil Tindakan perbaikan	<i>Intellectual Stimulation (Stimulasi Intelektual):</i> Meningkatkan intelegensi, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara teliti
<i>Management by Exception (passive):</i> Intervensi hanya jika standar tidak dicapai	<i>Individualized Consideration (Konsiderasi Individualisme):</i> Memberikan perhatian pribadi, melakukan pelatihan dan konsultasi kepada setiap karyawan secara individu
<i>Laissez-Faire:</i> Melepaskan tanggung jawab menghindarkan pengambilan keputusan	

Sumber: (Bass, 1990)

Tabel di atas menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional menekankan pendekatan rasional dan emosi dalam mempengaruhi motivasi dan perilaku bawahannya. Pendekatan tersebut akan mampu menciptakan tingginya komitmen, upaya (commitment, effort), dan kesediaan untuk mengambil risiko dalam mendukung organisasi atau misinya pada tingkat di atas minimal yang diharapkan (Goodwin, Wofford, & Whittington, 2001). Di samping itu, penggunaan pendekatan tersebut dalam perumusan visi dan model yang konsisten dengan visinya, menekankan pada upaya penerimaan tujuan kelompok, dan memberikan dukungan secara individu akan mampu mengubah nilai dasar (basic values), keyakinan, dan sikap bawahan sehingga bersedia dengan kesadarannya sendiri melaksanakan pekerjaan melebihi tingkat minimal dan yang ditentukan oleh organisasi (Antonakis, Avolio, & Sivasubramaniam, 2003).

Kontroversi mengenai adanya dimensi perilaku kepemimpinan transaksional dan transformasional pada diri seorang pemimpin telah

berlangsung beberapa waktu yang lalu. Burns (Tracey & Hinkin, 2004) memandang kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai ujung dan satu continuum (rangkaian kesatuan) yang berseberangan. Sejumlah penulis menyatakan bahwa banyak pemimpin melakukan kedua perilaku tersebut tetapi dalam tingkat komposisi yang berbeda dimana pada posisi senior manajemen kepemimpinan transformasional lebih terpola dibandingkan dengan posisi di bawahnya dalam hirarki organisasional. Sejalan dengan pendapat tersebut, Kepemimpinan transaksional merupakan bagian dari kepemimpinan transformasional. Beberapa ahli berpendapat bahwa konsep kepemimpinan transaksional akan mengarah pada upaya mempertahankan atau melanjutkan status quo (Bass B. M., 1990).

Pada perkembangan selanjutnya, hubungan yang terjalin antara pemimpin dengan bawahan telah mengalami perubahan. Bass (1985) mengemukakan bahwa hubungan antara pemimpin dengan bawahan telah bergeser fokusnya pada pendekatan transformasional dimana pendekatan ini dimaksudkan untuk mempengaruhi bawahan tidak hanya melalui penggunaan logika dan alasan, namun juga melalui penggunaan emosi. Kepemimpinan transformasional dipandang memiliki perspektif jangka panjang, dimana pendekatan ini tidak hanya menekankan perhatian pada situasi saat ini namun juga mempertimbangkan dan memperhatikan situasi di masa mendatang. Kepemimpinan transformasional memandang faktor internal dan eksternal organisasi sebagai satu kesatuan sistem yang tidak terpisah. Pendekatan konsep kepemimpinan ini didasarkan pergeseran nilai, kepercayaan dan kebutuhan pimpinan terhadap bawahannya (Yukl, 1998).

Esensi dan kepemimpinan transformasional adalah meningkatkan partisipasi dan pemberdayaan bawahan dalam aktivitas organisasi, dimana kepemimpinan transformasional berupaya untuk melakukan perubahan ke arah yang lebih baik (Burns, 1978). Model kepemimpinan ini diyakini akan mengarah pada kinerja superior dalam organisasi yang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Kepemimpinan transformasional berdampak

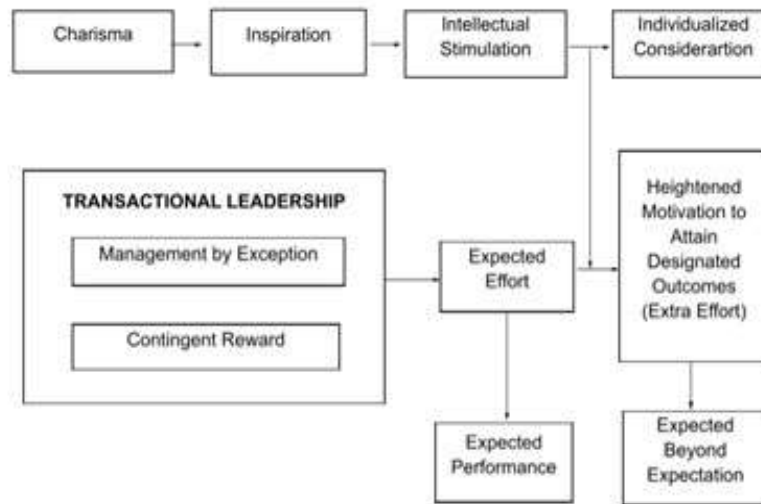
terhadap hasil kerja karyawan yang lebih menyenangkan dibandingkan dengan pendekatan kepemimpinan yang lainnya. Dalam pendekatan ini, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang dapat memotivasi bawahan untuk memberikan inspirasi dan motivasi bagi bawahan untuk mencapai hasil yang lebih besar dan yang direncanakan (Vroom & Jago, 1988).

Kepemimpinan transaksional dan transformasional sebenarnya merupakan ujung dan satu continuum yang berseberangan (Burns, 1978). Sejumlah penulis mengatakan bahwa semua pemimpin menunjukkan ciri kedua kepemimpinan tersebut, banyak pemimpin yang melaksanakan keduanya tetapi dalam bauran komposisi yang berbeda. Posisi senior manajemen kepemimpinan transformasional lebih terpola daripada posisi di bawahnya dalam hirarki organisasional (Gibson, 1997). Setiap pemimpin melaksanakan setiap gaya kepemimpinan yang ada dengan tingkat frekuensi (keseringan) penggunaan setiap gaya dan keefektifan serta keaktifan berbeda yang dijelaskannya dalam “The Model of the Full Range of Leadership” (Bass B. M., 1990).

Kepemimpinan transaksional terdiri dari dua dimensi variabel yaitu management by exception dan contingent reward yang dapat menghasilkan upaya (effort) dan kinerja seperti yang diharapkan, bila ditambah empat dimensi variabel kepemimpinan transformasional yaitu: karisma (charisma); inspirasi (inspiration); stimulasi intelektual (intellectual stimulation); dan konsiderasi individualisme (individualized consideration) sebagai predator, maka akan menghasilkan peningkatan motivasi untuk mencapai hasil yang lebih tinggi (upaya ekstra) dan kinerja melebihi yang diharapkan. Kepemimpinan transaksional yang mencakup dimensi variabel penghargaan kontingensi dan tindakan untuk perbaikan serta kepemimpinan transformasional yang mencakup variabel charisma); inspirasi (inspiration); stimulasi intelektual (intellectual stimulation); dan konsiderasi individualisme (individualized consideration). Keefektifan pemimpin (leader effectiveness) yang mencakup dimensi kebersamaan, kewenangan, kebutuhan karyawan, dan komunikasi serta kepuasan bawahan pada pemimpinnya (satisfaction with the leader) yang mencakup dimensi variabel pemecahan masalah, kemampuan atasan, peraturan

dan tata kerja, promosi dan kondisi lingkungan kerja. Berikut ilustrasi dari model kepemimpinan transaksional dan transformasional:

Gambar 1 The Augmentation Model of Transactional and Transformational Leadership.



Sumber: (Bass & Avolio., 1990)

E. Diskusi/Tugas

Dalam organisasi modern terjadi perubahan penting sehingga berimplikasi terhadap pencapaian kesuksesan. Penguasa yang tidak fleksibel, otoriter di masa lalu telah digantikan oleh pemimpin yang lebih partisipatif dan visioner. Hal ini memunculkan satu konsep kepemimpinan. Secara teoritis kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dari anggota kelompok. Berdasarkan hal tersebut jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Apa yang dimaksud dengan pemimpin yang visioner?
2. Jelaskan beberapa teori kepemimpinan (minimal 3 teori)!
3. Jelaskan yang dimaksud dengan kepemimpinan pengambilan keputusan normatif!
4. Jelaskan dan berikan contoh kepemimpinan transaksional serta transformasional!
5. Bagaimana idealnya pola kepemimpinan di suatu organisasi di era globalisasi seperti saat ini!

F. Referensi

- Antonakis, J., Avolio, B., & Sivasubramaniam, N. (2003). Context and Leadership: An Examination of the Nine Factor Full-Range Leadership Theory Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, Vol 14 (2), 261-295.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational leadership. Learning to share the vision. *Journal of Organization Dynamics*.
- Bass, B. M., & Avolio, B. I. (1990). *Transformational Leadership Development: Manual for the Mult Leadership Questionnaire*. California: Consulting Psychologist Press, Inc.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper Row.
- Fipplo, E. B. (2005). *Manajemen personalia, Edisi keenam, Jilid 2*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L. (1997). *Organisasi: Perilaku Struktur, Proses, Terjemahan*. Jakarta : Erlangga.
- Goodwin, V., Wofford, J., & Whittington, J. (2001). A Theoretical and Empirical Extension to the Transformational Leadership Construct. *Journal of Organizational Behavior*, 22 (7): 759-774.

- Hughes, R., Ginnett, R., & Curphy, G. (2012). *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*, Edisi Ketujuh. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hunt, J. G. (1999). *Leadership: A new synthesis*. Newbury Park: Sage.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2000). Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 85, 751-765.
- Keller, R. (1992). Transformasional Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups . *Journal of Management*, 18 (13), 489-501.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1999). *The Leadership Challenge* . California: Jossey-Bass, Inc.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*, Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Adi.
- Pillai, R. (2003). *Personality, transformasional leadership, Trust, and the 2000 U.S.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment trust, and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142 .
- Robbins, & Judge. (2008). *Perilaku Organisasi* (Terjemahan: D. Angelica. R Cahayani dan Arosyid) Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. California: Jossey-Bass, Inc.
- Tracey, J., & Hinkin, T. (2004). Transformational leadership or effective managerial practices. *Group & Organization Management*, 23 (3), 220-236.
- Tucker, L. R., & Lewis, C. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10 (4).
- Vroom, V. H., & Jago, A. (1988). *The New Leadership. Managing Participation in Organizations*. New York: Prentice-Hall.

Yukl. (1998). Leadership In Organization, 5th ed. New York: Pearson Prentice Hall.

Yulk, G. (2010). Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Indonesia, . Jakarta: PT. Indeks.



BAB XII

MODELABILITY, MOTIVATION DAN OPPORTUNITIES (AMO)

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan lingkup manajemen sumber daya manusia
2. Mampu memahami Model Ability, Motivation dan Opportunities (AMO)

B. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia di dalam sebuah perusahaan atau organisasi memiliki peran yang sangat penting. Pengelolaan, perencanaan dan pengoorganisasian di lingkungan perusahaan memerlukan Sumber Daya Manusia untuk menjalankan prosesnya (Ambar & Rosidah, 2003). Sumber Daya Manusia atau Karyawan adalah aset perusahaan yang penting untuk diperhatikan perusahaan sekaligus harus dijaga sebaik mungkin. Melihat kondisi di atas manajemen sumber daya manusia sangat dibutuhkan perusahaan untuk mengatur dan mengatasi masalah yang berhubungan dengan kondisi, tugas dan keadaan sumber daya manusia atau karyawan di dalam sebuah perusahaan. Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal (As'ad, 2004; Notoatmodjo, 2009).

Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu; planning, organizing, leading and controlling, di dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi,

demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Fathoni, 2006; Hani, 2008). Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab terhadap perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan (As'ad, 2004; Mangkunegara, 2009).

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin dicapai dan direalisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan,

khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai (Hani, 2008; Hasibuan, 2013).

C. Model Ability, Motivation dan Opportunities (AMO)

Model Ability, Motivation dan Opportunities (AMO) merupakan adopsi dari teori AMO dalam manajemen sumber daya manusia. Teori AMO menyarankan bahwa ada tiga komponen sistem yang mempengaruhi karakter karyawan dan berkontribusi terhadap sukses dari sebuah organisasi. Teori ability-motivation-opportunity (AMO) berasal dari wacana teoritis antara psikologi industri, yang menganggap bahwa kinerja merupakan fungsi dari pelatihan dan seleksi (yang disebut dengan kemampuan), dan psikologi sosial, yang percaya bahwa motivasi sangat penting dalam kinerja (Cui & Yu, 2021). Teori AMO pertama kali muncul oleh Vroom (1964) yang dikutip oleh Blumberg & Pringle (1982) dan mengadopsi sebuah hubungan interaktif dengan mempertimbangkan kemampuan dan motivasi, serta menjelaskan kinerja dengan fungsi $P = f(A \times M)$ (AL-Mottahar & Pangil, 2021).

Kemudian, Blumberg & Pringle (1982) mengembangkan model baru, yaitu peluang (Opportunity). Oleh karena itu, kinerja merupakan fungsi kapasitas untuk melakukan (termasuk variabel usia, pengetahuan, tingkat pendidikan, dan tingkat energi), kemauan untuk melakukan (termasuk variabel motivasi, kepuasan kerja, kepribadian, nilai, dan harapan), dan kesempatan untuk melakukan (termasuk variabel kondisi kerja, peralatan, bahan, perilaku pemimpin, prosedur dan waktu) serta menunjukkan tiga elemen dalam kinerja, yaitu: peluang (opportunity), kapasitas (capacity), dan kemauan (willingness), dengan asumsi model interaktif ($P = f(O \times C \times W)$) (Cui & Yu, 2021; Noghani, 2021).

Perkembangan konsep AMO selanjutnya diusulkan oleh Bailey (1993), yang menyarankan agar memastikan usaha discretionary karyawan dengan tiga komponen, yaitu: karyawan harus memiliki keterampilan yang diperlukan, karyawan membutuhkan motivasi, dan adanya dukungan dari atasan yang tepat untuk memberi kesempatan kepada karyawan dalam berpartisipasi dengan organisasinya (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Berdasarkan model ini, maka dapat digambarkan pada konsep high performance work system (HPWS) yang kemudian dikembangkan oleh Appelbaum (2000), dan mewakili tiga elemen yang dapat meningkatkan kinerja karyawan: kemampuan individu (A), motivasi (M), dan kesempatan untuk berpartisipasi (O) (Marin-Garcia & Tomas, 2016).

Dalam perkembangannya, teori ability-motivation-opportunity (AMO) dapat melahirkan praktik kerja berkinerja tinggi (HPWP), yang dapat disebut juga sebagai manajemen komitmen tinggi, manajemen keterlibatan tinggi, dan praktik kerja inovatif (Marin-Garcia & Tomas, 2016; Bayo-Moriones & Galdon-Sanchez, 2010; Kalleberg, Marsden, Reynolds, & Knoke, 2006). Serangkaian praktik sumber daya manusia yang luas bertujuan untuk membuat organisasi lebih partisipatif dan fleksibel, dengan tujuan untuk dapat bersaing dalam lingkungan saat ini. Praktik kerja berkinerja tinggi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja bisnis dengan meningkatkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan organisasinya (Marin-Garcia & Tomas, 2016). Dalam Teori terdapat tiga komponen dalam sistem kerja yang membentuk karakteristik setiap pegawai dan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan keberhasilan organisasi. Menurut teori AMO, kepentingan organisasi paling baik dilayani oleh sistem yang memperhatikan kemampuan, motivasi, dan kesempatan, sebagai berikut:

1. Kemampuan (*ability*)

Kemampuan untuk melakukan kewajiban serta tugas karena memiliki pengetahuan, kemampuan kerja, dan bakat. Karyawan dapat memberikan performansi terbaiknya, jika dilengkapi dengan kemampuan kerja yang baik (*skilled*), mempunyai pengalaman akan solusi masalah (*experienced*), mempunyai komitmen terhadap apa yang dikerjakan (*committed*), dan antusias dalam melakukan pekerjaan serta tugas yang diberikan (*motivated*), maka bisa memberikan kontribusi yang signifikan terhadap suatu kesuksesan dalam organisasi dan merupakan kunci utama pada keunggulan kompetitif. Kemampuan karyawan ditentukan oleh pengetahuan (*knowledge*) dan

keterampilan (skill) yang dimiliki. Setiap jenis pekerjaan menuntut pengetahuan keterampilan agar dapat melaksanakan pekerjaan:

a. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan adalah sesuatu yang diketahui/kepandaian. Pengetahuan (*knowledge*) adalah segala sesuatu yang dimiliki manusia sebagai hasil penggunaan panca indra. Kemampuan pengetahuan, secara luas mencakup segala hal yang pernah diketahui tentang suatu objek tertentu.

b. Keterampilan (*skill*)

Kemampuan keterampilan adalah kemampuan psikomotorik dan teknik pelaksanaan kerja tertentu. Sedangkan kemampuan sikap adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisasi lewat pengalaman, yang mempunyai pengaruh tertentu kepada tanggapan seseorang terhadap orang-, obyek, dan situasi yang berhubungan dengannya.

2. Motivasi (*motivation*)

Kata motivasi berasal dari bahasa latin *move* yang berarti “menggerakkan”, sedangkan arti kata *motivation* berarti pemberian motif, menimbulkan motif atau hal yang menimbulkan semangat atau dorongan bagi seseorang atau dapat pula diartikan faktor yang mendorong seseorang untuk bertindak dengan cara tertentu. Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (*situation*). Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara psikofisik (siap secara mental. Fisik, situasi dan tujuan) (Cui & Yu, 2021).

Karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi). Motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi mengacu pada dorongan dan upaya untuk memuaskan suatu keinginan atau tujuan.

Dimana kepuasan untuk mengacu pada pengamanan yang menyenangkan pada saat terpenuhi keinginannya. Bahwa perilaku yang timbul pada diri seseorang atau pekerja dalam rangka motivasi sebagai konsep manajemen didorong dengan adanya kebutuhan, dan kebutuhan tersebut mendorong seseorang berperilaku yang berorientasi pada tujuan. Motivasi atau keinginan untuk melakukan tugas atas keinginan sendiri atau merasa harus melakukan tugas tersebut. Pegawai harus diberikan motivasi dengan membangun budaya dan iklim organisasi yang mendukung pertumbuhan bisnis. Budaya dan iklim organisasi harus dapat menanamkan semangat untuk bertumbuh (*growth*), berusaha untuk bekerja lebih baik (*stimulation*), memiliki kemampuan untuk melihat dan melakukan dengan pendekatan berbeda (*variety*), dan mandiri dalam berusaha (*autonomy*).

3. Kesempatan (*opportunity*)

Kesempatan dalam struktur pekerjaan dan lingkungan yang mendukung serta tempat untuk mengekspresikan diri. Karyawan yang sudah termotivasi harus diberikan kesempatan untuk berkembang dan bertumbuh, yaitu memberikan kesempatan dalam pengambilan risiko (*risk taking*). Selain itu, kemampuan dalam beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi (*adaptability*) diperlukan sebagai ruang berkreasi (*creativity*) dalam memaksimalkan kesempatan yang diberikan. Kombinasi dari ketiga strategi AMO akan memacu karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaik dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan kinerja lingkungan (Rajiani, Musa, & Hardjono, 2016). Hal ini akan berdampak pada tindakan karyawan yang semakin peduli terhadap lingkungan di tempat kerja. Semakin baik suasana bekerja akan meningkatkan kenyamanan (*convenience*) dalam bekerja.

D. Diskusi/Tugas

Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi manajemen yaitu; *planning, organizing, leading and controlling*, di dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi,

demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Model Ability, Motivation dan Opportunities (AMO) merupakan adopsi dari teori AMO dalam manajemen sumber daya manusia. Teori AMO menyarankan bahwa ada tiga komponen sistem yang mempengaruhi karakter karyawan dan berkontribusi terhadap sukses dari sebuah organisasi. Teori ability-motivation-opportunity (AMO) berasal dari wacana teoritis antara psikologi industri, yang menganggap bahwa kinerja merupakan fungsi dari pelatihan dan seleksi (yang disebut dengan kemampuan), dan psikologi sosial, yang percaya bahwa motivasi sangat penting dalam kinerja. Berdasarkan hal tersebut, jelaskan konsep di tabel berikut sehingga bermakna!

No	Konsep	Deskripsi	Sumber
1	Sumber Daya Manusia		
2	Performa kerja		
3	Green Behavior		
4	Ability		
5	Motivation		
6	Opportunities		

E. Referensi

- AL-Mottahar, T., & Pangil, F. (2021). The Moderator Effect Of Transfer Climate on Enhancing Transfer of Training: The Application of AMO Theory. *Journal of Management Information and Decision Sciences*.
- Ambar, T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- As'ad, M. (2004). *Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia*.

Yogyakarta: Liberty.

- Bayo-Moriones, A., & Galdon-Sanchez, J. E. (2010). Multinational companies and high-performance work practices in the Spanish manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(8), 1248-1271.
- Cui, Y., & Yu, G. (2021). A cross-level examination of team-directed empowering leadership and subordinates' innovative performance: an AMO theory perspective. *International Journal of Manpower*.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Hani, H. T. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi.Kalleberg, A. L., Marsden, P. V., Reynolds, J., & Knoke, D. (2006).
- Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and occupations*, 33(3), 271-302.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.
- Marin-Garcia, J. A., & Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040-1087.
- Noghani, F. (2021). Your Cognition, My Territory': Charismatic Leaders'™ Management of Follower Cognitive Dissonance. *Journal of Management Sciences*, 8(1), 1-21.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rajiani, I., Musa, H., & Hardjono, B. (2016). Research article ability, motivation and opportunity as determinants of green human resources management innovation. *Research Journal of Business Management*, 10(3), 51-57.

BAB XIII

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu menentukan situasi organisasi yang memerlukan pendidikan dan pelatihan
2. Mampu mengidentifikasi pemilihan metode pendidikan dan pelatihan
3. Mampu mendeskripsikan evaluasi pendidikan dan pelatihan

B. Situasi Organisasi yang Memerlukan Pendidikan dan Pelatihan

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan tergantung pada adanya kesenjangan pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh organisasi. Kesenjangan ini muncul pada saat tidak adanya kesesuaian pengetahuan dan keterampilan dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan organisasi (Fathoni, 2006). Demikian pula, kesenjangan terjadi pada saat organisasi menerima pegawai baru dan perubahan lingkungan organisasi, seperti perubahan permintaan pelanggan, serta perubahan teknologi. Pada saat organisasi menerima pegawai baru, maka pada saat itu pada organisasi perlu mempertimbangkan pendidikan dan pelatihan bagi pegawai baru tersebut. Mengapa demikian? Karena pegawai baru tersebut berasal dari lembaga pendidikan yang belum tentu responsif terhadap kebutuhan organisasi terkait keterampilan yang diperlukan. Idealnya pegawai yang baru. Kenyataannya organisasi setelah menerima pegawai baru langsung memasukkan mereka pada lembaga pendidikan dan pelatihan yang telah disiapkan, apakah pendidikan dan pelatihan dilakukan sendiri oleh organisasi itu atau dilakukan di luar organisasi (ditangani langsung lembaga pendidikan yang profesional) (Hasibuan, 2006; Faustino, 2003).

Kebutuhan pendidikan dan pelatihan diperlukan pada saat terjadi peningkatan permintaan pelanggan maupun perubahan teknologi yang digunakan. Permintaan pelanggan atau konsumen yang berubah memerlukan peningkatan keterampilan pegawai guna memenuhi kebutuhan konsumen tersebut (Pidarta, 2004). Hal lain yang menuntut organisasi untuk melakukan pendidikan dan pelatihan pada pegawainya adalah adanya perubahan teknologi yang perlu diadaptasi oleh organisasi. Misalnya, penggunaan teknologi komputer yang sistem pemesanan manual, ataupun pola pembayaran menggunakan e-money pada kasir. Hal ini tentunya memerlukan pembiasaan terhadap informasi dan penerapan teknologi baru.

Dalam suatu hirarki dari suatu organisasi, setiap pegawai cenderung menduduki struktur yang lebih tinggi, dan pada saat itu pegawai tersebut berada pada tingkat yang tidak berkompeten (*uncompetence*) (Bernardin & Russell, 1993). Hal ini berarti setiap pegawai yang dipromosikan akan menduduki jabatan tertentu, pada saat itu pegawai tersebut tidak memahami dengan baik (*uncompetence*) pekerjaan atau jabatan yang akan dipangkunya. Konsekuensi dari hal ini agar setiap pegawai yang akan menduduki jabatan yang lebih tinggi perlu mengikuti pendidikan dan pelatihan (Bernardin & Russell, 1993; Terry, 1992).

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebijakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia organisasi guna menghadapi tantangan masa depan. Pendidikan disediakan oleh organisasi untuk memperlengkapi pegawai mengembangkan kapasitasnya untuk mengantisipasi atau menghadapi masa yang akan datang (Pynes, 2009). Sedangkan pelatihan disediakan oleh organisasi untuk membantu pegawai mendapatkan keterampilan yang diperlukan bagi peningkatan kinerja organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pelatihan diperlukan untuk mengatasi masalah yang sifatnya teknis, sedangkan pendidikan diperlukan untuk menambah kemampuan wawasan pegawai untuk memecahkan masalah-masalah organisasi secara keseluruhan (Simamora, 2004).

Pendidikan dan pelatihan memerlukan investasi yang sangat besar, namun tetap diperlukan agar organisasi dapat “survive” dalam menghadapi gelombang perubahan yang tidak menentu. Oleh karena itu, organisasi harus selektif memilih pegawai yang akan diikuti dalam pendidikan dan pelatihan (Sukarno, 2002). Hal lain yang diperhatikan dalam rangkaian pendidikan dan pelatihan adalah penggunaan (*utilization*) dari pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan. Contohnya, suatu organisasi telah banyak mengeluarkan dana untuk membiayai pendidikan dan pelatihan karyawannya. Akan tetapi selesai mengikuti kegiatan pendidikan dan pelatihan yang bersangkutan tidak diberdayakan secara optimal juga pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan kinerjanya sama dengan sebelum mengikuti pendidikan dan pelatihan. Hal ini terjadi karena dibatasi struktur di dalam organisasi (Simamora, 2004).

Pimpinan organisasi tidak memberikan kewenangan untuk mengembangkan kemampuannya di dalam organisasi. Contohnya, banyak rencana kegiatan yang telah dibuat oleh pegawai yang telah mengikuti diklat tetapi ditolak oleh pimpinan organisasi. Jadi perlu diciptakan suatu kondisi yang kondusif yang memungkinkan pegawai yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan untuk mengembangkan kreativitasnya. Sehingga tidak menimbulkan frustrasi dan tercetus ungkapan “don’t train me, train my boss attitude” (Kiggundu, 1989). Organisasi perlu memperhatikan situasi-situasi yang dapat berimplikasi terhadap pendidikan dan pelatihan (Bernardin dan Russel, 1993), seperti:

1. Meningkatnya kompetisi global dan domestik, dalam era globalisasi, organisasi perlu mempersiapkan strategi untuk menghadapi kompetisi global dan domestik melalui peningkatan kemampuan organisasi, terutama keterampilan teknik penyelesaian pekerjaan. Manajer atau pimpinan perlu pula dilatih yang berkaitan dengan teknik manajemen yang dapat memaksimalkan produktivitas pegawai.
2. Perubahan yang serba cepat dalam bidang teknologi dan komputerisasi
Satu yang harus dimiliki oleh organisasi adalah kemampuan beradaptasi

dengan lingkungannya, termasuk perubahan teknologi yang begitu cepat. Perubahan teknologi dan komputerisasi membutuhkan keterampilan yang tinggi. Kemampuan untuk menggunakan teknologi dan komputerisasi akan dapat memperlancar desain pekerjaan dan arus pekerjaan.

3. Perubahan dalam tenaga kerja

Dalam organisasi terdapat variasi kekuatan kerja, seperti ada pegawai yang kemampuannya sedang, dan ada pula pegawai yang kemampuannya tinggi. Dengan demikian manajer atau pimpinan memerlukan kemampuan yang mencukupi untuk menghadapi orang/pegawai yang memiliki kemampuan yang bervariasi. Manajer atau pimpinan harus mampu membuat mereka bekerja sama dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, dan mengikutsertakan mereka-mereka itu dalam pengambilan keputusan.

4. Ketepatan dalam pengambilan keputusan

Ketepatan dalam pengambilan keputusan sangat dibutuhkan dalam kondisi atau lingkungan yang tidak menentu (*uncertainty*). Manajer atau pimpinan perlu dilatih untuk dapat mengambil keputusan yang akurat.

5. Merger akuisisi dan pelepasan dari organisasi induk

Organisasi akan membutuhkan tenaga terampil, apabila organisasi tersebut melakukan merger, akuisisi dan pelepasan dari organisasi induknya. Untuk mengantisipasi hal ini diperlukan perencanaan pendidikan dan pelatihan jangka panjang yang tercangkup di dalam perencanaan strategi organisasi.

6. Keusangan pekerjaan dan munculnya pekerjaan baru

Perubahan drastis lingkungan organisasi dan tuntutan pelanggan yang berubah, menyebabkan perubahan besar dalam pekerjaan. Perubahan besar dalam pekerjaan biasa juga disebabkan perubahan orientasi organisasi, dampak penelitian dan pengembangan teknologi baru, dan sebagainya yang memerlukan kebijakan pendidikan dan pelatihan yang fleksibel untuk mengantisipasi rendahnya produktivitas dan meningkatnya pergantian pegawai (Bernardin & Russell, 1993).

C. Pemilihan Metode Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan pendidikan dan pelatihan adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai (Simamora, 2004). Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan metode pendidikan dan pelatihan yang sesuai. Pada umumnya pendidikan dan pelatihan memiliki metode tertentu yang dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: Metode yang sifatnya memberikan informasi kepada peserta dan metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan kepada peserta pendidikan dan pelatihan (Hanggraeni, 2012). Namun perlu disadari tidak ada metode yang paling baik untuk setiap tujuan. Pertimbangan yang perlu diperhatikan dalam memilih metode pendidikan dan pelatihan adalah:

1. Dapat memotivasi para peserta pendidikan dan pelatihan untuk mempelajari keterampilan baru,
2. Dapat memberikan penjelasan keterampilan yang diinginkan atau yang dipelajari,
3. Dapat konsisten dalam isi (misal, menggunakan suatu pendekatan interaktif dalam mengajarkan keterampilan interpersonal),
4. Membolehkan partisipasi aktif peserta pelatihan dalam menggunakan model pelajaran yang baik,
5. Menyediakan kesempatan-kesempatan untuk praktek dan belajar,
6. Memberikan umpan balik kinerja selama pelatihan,
7. Mendorong transfer positif dari pelatihan kepada pekerjaan, dan
8. Biaya yang efektif (Bernardin & Russell, 1993; Hanggraeni, 2012).

Adapun beberapa pilihan metode pendidikan dan pelatihan dipaparkan sebagai berikut:

1. Metode yang bersifat memberikan informasi (information methods)
Metode yang bersifat memberikan informasi kepada peserta pendidikan dan pelatihan berupa: ceramah (metode kuliah), presentasi audiovisual, metode belajar mandiri (self-directed learning/SDL), seperti studi mandiri dan pelajaran

yang terprogram.

a. Metode ceramah

Metode ceramah paling sering digunakan dalam melatih pegawai dan mengajar mahasiswa. Metode ini juga umumnya dipakai dalam melatih manajer atau pimpinan untuk meningkatkan pengetahuan terutama dalam keunggulan bersaing, serta upaya meningkatkan produktivitas organisasi. Keunggulannya adalah dapat dilakukan pada peserta pelatihan dalam jumlah besar, dan biayanya agak rendah dibanding dengan teknik lain. Kelemahannya adalah peserta diklat pasif, transfer pengetahuan tergantung dari kemampuan penceramah.

b. Metode audiovisual

Metode ini hampir sama dengan metode ceramah yaitu memberikan informasi pengetahuan kepada para peserta pendidikan dan pelatihan melalui tampilan gambar. Metode ini juga perlu perhatian yang besar, karena harus menyaksikan tampilan gambar tersebut. Topik yang sering ditampilkan adalah teknik motivasi, penilaian kinerja pegawai melalui wawancara dan teamwork. Keunggulannya adalah dapat mencapai jumlah peserta diklat yang besar, dapat diulang. Kelemahannya adalah pengajar pasif, biasanya informasi yang ditampilkan harus diperbaharui.

c. Metode belajar mandiri (self-directed learning)

Metode belajar mandiri merupakan suatu metode dimana peserta pendidikan dan pelatihan bertanggung jawab atas pengetahuan dan keterampilan yang akan diperoleh. Peserta diberikan keleluasaan menentukan topik yang akan dipelajari, tujuan, sumber daya, jadwal, strategi belajar, tipe dan urutan aktivitas dan media yang digunakan. Pada umumnya peserta bekerja tanpa pengawasan langsung dan peranan pendidik dan pelatih hanya sebagai fasilitator yang menanggapi pertanyaan dari peserta pendidikan dan pelatihan. Keuntungan metode ini, antara lain:

1) waktu latihan kurang, jika dibandingkan dengan metode konvensional (seperti, metode ceramah); 2) sikap peserta yang lebih menyenangkan, 3) ketergantungan kepada pengajar atau pelatih berkurang; 4) mobilitas (misalnya,

berbagai tempat dapat digunakan untuk latihan); 5) fleksibel (misalnya, peserta diklat dapat belajar sendiri); 6) konsistensi informasi yang diberikan pada semua peserta; dan 7) biaya yang kurang. Sedangkan kelemahannya, sebagai berikut: 1) pengembangan materi yang tinggi dan memerlukan perencanaan yang akurat; 2) kesulitan merevisi dan memperbaiki materi; 3) interaksi antara pelatih atau pengajar dengan peserta terbatas.

Ada dua teknik belajar mandiri, yaitu studi mandiri (*independent study*) dan pelajaran yang terprogram (*programmed instruction*).

1) Study mandiri

Keberhasilan metode belajar ini tergantung peserta itu sendiri dalam mengembangkan pengetahuan dan keterampilannya. Keuntungan metode ini adalah peserta latihan dapat belajar sendiri, menggunakan waktu yang relatif luang dibanding metode lain, dan biaya dapat diminimalisir. Namun ada juga kelemahannya yaitu harus dipersiapkan perpustakaan beserta materi yang cukup, materinya harus didesain untuk keperluan berbagai tingkat pendidikan dan pelatihan, kinerja tergantung.

2) Pelajaran yang terprogram

Metode ini hampir sama dengan studi mandiri, para peserta pendidikan dan pelatihan harus aktif memperbanyak pengetahuan dan keterampilannya. Pelajaran yang terprogram merupakan suatu metode belajar yang sifatnya individual yang memungkinkan peserta belajar mandiri dengan membaca buku dan tulisan yang berkaitan dengan berbagai topik yang bersifat teknis dan non teknis. Keuntungan metode ini adalah peserta dapat belajar sendiri mendorong secara aktif keterlibatan peserta dan menyediakan umpan balik secara langsung kepada peserta. Namun kelemahannya adalah membutuhkan biaya yang tinggi, tidak dapat digunakan pada semua tingkat pekerjaan (misal, tugas kognitif), dan tidak mengarahkan pada kinerja yang lebih tinggi dibanding dengan metode ceramah (Hasibuan, 2006; Fathoni, 2006).

2. Metode yang sifatnya memberikan pengalaman atau keterampilan (*experiential methods*)

Metode ini umumnya dipakai dalam mengajarkan keterampilan dan kemampuan yang bersifat fisik dan kognitif. Metode ini seperti: *On the Job Training* (OJT), latihan dengan menggunakan komputer, permainan dan simulasi yang lain, analisis kasus, memainkan peran, dan behavior modeling, dan latihan kepekaan.

a. On the Job Training (OJT)

Metode ini umumnya dipakai oleh perusahaan industri, karena dapat memberikan manfaat yang besar terhadap produktivitas organisasi. Metode OJT merupakan suatu metode yang dilakukan pada tempat kerja dan dalam konteks pekerjaan. Dalam metode ini para pelatih mendemonstrasikan bagaimana cara melakukan pekerjaan dan atau dengan cara menyiapkan petunjuk pekerjaan. Metode OJT dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu: Program magang dan rotasi pekerjaan.

1) Program magang

Program magang ini umumnya digunakan pada pegawai baru, tetapi biasa juga dilakukan untuk pegawai yang sudah ada di dalam organisasi untuk menambah pengetahuan dan keterampilan tertentu, program ini hampir sama dengan yang telah dijelaskan pada metode OJT.

2) Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan adalah pegawai berpindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain untuk mendapatkan keterampilan atau pengalaman yang banyak. Hal ini dilakukan agar pegawai dapat mengerjakan pekerjaan yang lebih dari satu macam pekerjaan. Tujuannya adalah kekuatan kerja dapat fleksibel dan dapat dipertukarkan antara satu pegawai dengan pegawai yang lainnya (Pidarta, 2004; Hasibuan, 2006).

b. Latihan yang didasarkan pada komputer

Perkembangan teknologi komputer yang sangat pesat dan penggunaan teknologi yang meluas dalam organisasi berimplikasi langsung terhadap latihan pegawai untuk memiliki latihan keterampilan teknik. Keterampilan yang perlu dimiliki, seperti paket pengolahan kata (word perfect, word star) dan paket

memprogram, serta mengolah data (misal, lotus 123, D base).

1) Simulasi peralatan

Metode ini menggunakan mesin atau peralatan dalam suatu sistem peralatan. Contohnya, simulasi mengendarai mobil atau simulasi film yang digunakan untuk melatih pegawai yang memerlukan keterampilan mengendarai dan penerbangan.

2) Permainan dan simulasi yang lain

Metode ini berbeda dengan permainan dan simulasi yang tidak menggunakan alat lainnya. Perbedaannya adalah dalam hal mengerjakan keterampilan seperti pengambilan keputusan termasuk analisis, strategi atau keterampilan interpersonal. Dalam metode ini ada dua teknik yang dikenal, seperti permainan bisnis dan *in-basket*. Pada permainan bisnis, peserta pendidikan dan pelatihan mengambil beberapa peran dalam suatu perusahaan (seperti, presiden perusahaan dan wakil presiden pemasaran). Para peserta diberikan informasi atau data mengenai kekayaan perusahaan, seperti produksi teknologi yang dimiliki dan sumber daya manusia yang dimiliki (dalam beberapa minggu atau bulan). Setelah itu peserta memegang peran tertentu dalam perusahaan dan diminta mengambil keputusan yang berkaitan dengan volume produksi, harga produksi dan mengantisipasi pesaing yang lain. Teknik “*in-basket*”, biasanya digunakan untuk melatih calon manajer dengan metode latihannya adalah satu komponen tugas sebagai manajer sehari-hari, seperti membuat memo, laporan dan surat menyurat lainnya.

3) Analisis kasus

Latihan ini digunakan untuk meningkatkan atau memperbaiki keterampilan analisis dari manajer atau pimpinan. Para peserta latihan diberikan kasus seperti masalah organisasi (misalnya, kekurangan atau krisis kepemimpinan, konflik antar kelompok). Setiap peserta diminta membuat laporan yang menjelaskan masalah yang ada dalam organisasi dan bagaimana pemecahannya, setelah dibicarakan dalam kelompok diskusi. Pelatih hanya berlaku sebagai fasilitator.

4) Memainkan peran (*role play*)

Memainkan peran merupakan suatu metode yang menuntut peserta memainkan peran dan berperilaku sesuai dengan peran yang dimainkan. Metode ini sering dipakai dalam mengajarkan keterampilan, seperti komunikasi lisan, keterampilan antar personal, gaya kepemimpinan, revidu, umpan balik bekerja, dan teknik wawancara. Contohnya, seorang peserta memainkan peran sebagai orang yang diwawancarai serta peserta lainnya bertindak sebagai penilai, yang menilai apakah perilaku yang ditampilkan sebagai pewawancara dan yang diwawancarai efektif atau tidak.

5) Peragaan perilaku (*behavior modeling*)

Ada lima komponen peragaan perilaku, yaitu: 1) Peragaan (melihat seseorang melakukan perilaku tertentu, biasanya pada video tape), 2) Mengingat (proses ini membantu para peserta menguasai apa yang dilihat), 3) Mengulangi perilaku tersebut (memainkan peran untuk melakukan perilaku baru), 4) Umpan balik (menerima impresi observasi perilaku yang dilakukan), 5) Transfer pelajaran (Sukarno, 2002; Hanggraeni, 2012).

D. Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan

Tujuan mengevaluasi pendidikan dan pelatihan adalah untuk mengetahui keberhasilan atau kegagalan program pendidikan dan pelatihan. Program evaluasi meliputi pengumpulan informasi apakah peserta pendidikan dan pelatihan merasa puas dengan program tersebut, materi yang dipelajari, dan apakah keterampilan yang diperoleh dapat dipergunakan pada pekerjaan. Ada empat tipe kriteria yang dipergunakan untuk mengevaluasi program pendidikan dan pelatihan, yaitu mengukur atau menilai reaksi, pengetahuan, perubahan perilaku, hasil organisasi (Bernardin & Russell, 1993). Kriteria tersebut dipaparkan sebagai berikut:

1. Reaksi

Mengukur reaksi peserta pada saat berakhir pendidikan dan pelatihan untuk mengetahui atau menilai opini peserta mengenai program tersebut.

Pengukuran ini biasa menggunakan questioner, yang memuat kepuasan terhadap pelatih, mata pelajaran, dan isinya serta materi (seperti buku, pamflet, hand out), dan lingkungan (ruangan, makanan, temperatur).

2. Pengetahuan

Pengukuran pengetahuan peserta pendidikan dan pelatihan untuk menilai seberapa jauh pengetahuan, konsep yang dikuasai, dan keterampilan yang diperoleh dari pendidikan dan pelatihan. Pengetahuan ini diukur dengan menggunakan tes “paper-and-pencil” (misalnya, tipe pertanyaan essay, pilihan ganda), test kinerja, dan menggunakan simulasi. Tes ini dilakukan sebelum dan sesudah program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, untuk menentukan pengaruh pendidikan dan pelatihan pada pengetahuan/keterampilan peserta.

3. Perilaku

Seerti halnya pengukuran pengetahuan, perilaku ini dinilai sebelum dan sesudah program pendidikan dan pelatihan dilakukan, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap perubahan kinerja peserta. Perilaku ini dapat diukur dengan menggunakan sistem evaluasi kinerja dengan mengumpulkan penilaian kinerja baik sebelum maupun sesudah mengikuti pendidikan dan pelatihan.

4. Hasil organisasi

Evaluasi ini bertujuan untuk menilai dampak pendidikan dan pelatihan pada kelompok kerja atau pada organisasi secara keseluruhan. Data ini dapat dikumpulkan sebelum dan sesudah pendidikan dan pelatihan dilakukan dengan menggunakan kriteria seperti produktivitas organisasi, pergantian pegawai, absentisme, kecelakaan yang terjadi, keluhan, perbaikan kualitas penjualan dan kepuasan pelanggan (Bernardin & Russell, 1993).

E. Diskusi/Tugas

Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebijakan organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia organisasi

guna menghadapi tantangan masa depan. Pendidikan disediakan oleh organisasi untuk memperlengkapi pegawai mengembangkan kapasitasnya untuk mengantisipasi atau menghadapi masa yang akan datang. Sedangkan pelatihan disediakan oleh organisasi untuk membantu pegawai mendapatkan keterampilan yang diperlukan bagi peningkatan kinerja organisasi. Berdasarkan pernyataan tersebut jawablah pertanyaan berikut:

1. Jelaskan konsep di bawah ini sehingga bermakna!
 - a. Pendidikan
 - b. Pelatihan
2. Mengapa organisasi perlu menyiapkan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan!
3. Jelaskan beberapa metode pendidikan dan pelatihan pada organisasi (baik pemerintahan maupun perusahaan)!
4. Jelaskan bagaimana proses evaluasi pendidikan dan pelatihan pada organisasi pemerintahan?
5. Jelaskan bagaimana proses evaluasi pendidikan dan pelatihan pada organisasi perusahaan, khususnya dalam konteks peningkatan jabatan karyawan!

F. Referensi

- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Management : an Experiential Approach*. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Faustino, C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hanggraeni, D. (2012). *Manajemen sumber daya manusia*. . Depok: Universitas Indonesia Publishing.
- Hasibuan, M. S. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT

Bumi Aksara.

Pidarta, M. (2004). Manajemen Pendidikan Indonesia. Jakarta : Rineka Cipta.

Pynes, J. E. (2009). Human Resources Management For Public and Non-profit Organization, Strategic Approach. New York: Jossey – Bass.

Simamora, H. (2004). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: SIE YKPN.

Sukarno, E. (2002). Sistem Pengendalian Manajemen Suatu Pendekatan Praktis. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Terry, G. R. (1992). Dasar-Dasar Manajemen. Jakarta: PT Bumi Aksara.



BAB XIV

KEPUASAN KERJA

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan pandangan terhadap kepuasan kerja
2. Mampu mendeskripsikan kepuasan kerja

B. Pandangan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dari setiap individu pekerja berlainan, karena memang pada dasarnya kepuasan kerja bersifat individual dimana masing-masing individu akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang berlainan sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada masing-masing individu tersebut. Dengan demikian kepuasan kerja pada satu individu dapat dirasakan berbeda pada individu yang lain. Kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya (Faustino, 2003). Sikap tersebut berasal dan persepsi mereka mengenai pekerjaan dan hal itu tergantung pada tingkat outcome intrinsik maupun ekstrinsik dan bagaimana pekerja memandang outcome tersebut. Kepuasan kerja akan mencerminkan perasaan mereka terhadap pekerjaannya (Hasibuan, 2013; Bernardin & Russell, 1993).

Kepuasan kerja sebagai perasaan senang atau emosi positif dan merupakan hasil persepsi pengalaman kerjanya (Rivai, 2005). Dikatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan individu dan menyangkut suatu kondisi yang telah lalu. Sifat kepuasan kerja yang individu, menyebabkan pada suatu situasi yang sama, belum tentu masing-masing individu memiliki kepuasan kerja yang sama (Karya & Syamsuddin, 2016). Hal itu dikarenakan pandangan mereka yang berbeda terhadap suatu situasi tersebut. Adapun dimensi kepuasan kerja yang diperoleh dan studi dan penelitian, sebagai berikut:

1. Kerja (*work*): termasuk minat intrinsik, variasi, kesempatan untuk belajar, kesulitan, banyaknya kegiatan, kesempatan untuk sukses, dan penguasaan langkah dan metode. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi ini tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan
2. Bayaran (*pay*): banyaknya bayaran, kelayakan atau adil, dan cara pembayaran. Bila bayaran dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkah keterampilan, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan.
3. Promosi (*promotion*): kesempatan untuk promosi, kejujuran, dan dasar untuk promosi
4. Pengakuan (*recognizing*): pujian atas pelaksanaan, penghargaan atas selesainya pekerjaan, dan kritik
5. Kondisi kerja (*work conditions*): jam kerja, istirahat, peralatan, temperatur, ventilasi, kelembaban, lokasi, dan layout fisik.
6. Teman pekerja (*co-worker*): kemampuan, kesukaan- menolong, dan keramahan. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantarkan ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan seseorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi menemukan bahwa kepuasan-kepuasan bawahan ditingkatkan bila penyelia (*supervisi*) langsung bersikap ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.
7. Perusahaan dan manajemen (*company and management*):perhatiannya terhadap karyawan, bayaran, dan kebijakan (Soehardi, 2003).

Kepuasan merupakan dampak dan semua pelaksanaan pekerjaan dan tingkah laku manusia. Dalam konteks organisasi, karyawan terdorong untuk bekerja adalah untuk memuaskan kebutuhannya (Larasati, 2018). Apabila hasil kerja yang ia hasilkan memberikan imbalan yang sesuai,

maka ia akan merasa puas atas pekerjaannya. Jika imbalan yang diterima tidak sesuai dengan beban hasil kerjanya, maka akan muncul ketidakpuasan dalam diri karyawan (Susan, 2019). Bila kondisi ini terjadi berlarut, maka dalam dirinya akan terjadi frustrasi, sedih dan kekecewaan yang mendalam, akibatnya produktivitas kerjanya akan menurun. Oleh karena itu, ada hubungan antara sikap dan motif manusia dengan penggerak-penggerak dalam uraian kegiatan dan tingkah laku manusia.

Kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan hubungan dengan lingkungan kerja, jenis pekerjaan, kompensasi, hubungan antar teman kerja, hubungan sosial ditempat kerja dan lain sebagainya (Gomes, 1995; Samsudin, 2006).

Kepuasan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhannya melalui kegiatan kerja atau bekerja. Setiap karyawan akan memiliki ukuran kepuasan kerja yang berbeda antara karyawan satu dengan yang lainnya. Kepuasan kerja berbeda disebabkan juga oleh perbedaan status sosial di dalam masyarakat. Dimensi kepuasan kerja berhubungan dengan kualitas dan motivasi khususnya dalam needs in Maslow's hierarchy (Lok & Crawford, 1999). Artinya kepuasan kerja akan diperoleh apabila kebutuhan kebutuhan yang diinginkan dapat terpenuhi. Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif atau negatif dari individu (Nawawi, 2000; Siagian, 1997). Secara positif sikap terhadap kerja mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja (Pidarta, 2004).

C. Teori tentang Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja dapat ditinjau dari beberapa teori. Adapun teori yang dimaksud dipaparkan sebagai berikut:

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat discrepancy, tetapi

merupakan discrepancy (Faustino, 2003). yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengungkapkan bahwa orang yang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya ada atau tidaknya keadilan dalam suatu situasi., khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya seperti pendidikan, pangalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang digunakan untuk melakukan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri (Soehardi, 2003). Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau ditempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfied*. *Satisfies* adalah faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan

ketidakpuasan. Dissatisfies adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status (Gomes, 1995). Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan (Siagian, 1997).

4. Teori *motivator – hygiene* (M-H)

Satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori motivator-hygiene (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Teori HM sebenarnya berujung pada kepuasan kerja. Namun penelitian menunjukkan hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan turnover sumber daya manusia serta antara kepuasan kerja dan komitmen sumber daya manusia. teori H-M justru kurang sependapat dengan pemberian balas jasa yang tinggi, seperti strategi golden handcuff, karena balas jasa yang tinggi hanya mampu menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak mampu mendatangkan kepuasan kerja (balas jasa hanyalah faktor hygiene, bukan motivator). Untuk mendatangkan kepuasan kerja, Herzberg menyarankan agar perusahaan melakukan job enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar. Dalam dunia kerja kepuasan itu salah satunya bisa mengacu kepada kompensasi yang diberikan oleh pengusaha, termasuk gaji atau imbalan dan fasilitas kerja lainnya seperti, rumah dinas dan kendaraan kerja. Konteks “puas” dapat ditinjau dari dua sisi, yaitu individu akan merasa puas apabila dia mengalami hal-hal:

a. Apabila hasil atau imbalan yang didapat individu tersebut lebih dari yang diharapkan. Setiap individu memiliki target pribadi, apabila mereka termotivasi untuk mendapatkan target tersebut, mereka akan bekerja keras. Pencapaian hasil dari kerja keras tersebut akan membuat individu merasa puas.

b. Apabila hasil yang dicapai lebih besar daripada standar yang ditetapkan. Apabila individu memperoleh hasil yang lebih besar dari standar yang ditetapkan

oleh perusahaan, maka individu tersebut memiliki produktivitas yang tinggi dan layak mendapatkan penghargaan dari perusahaan.

c. Apabila yang didapat oleh karyawan sesuai dengan persyaratan yang diminta dan ditambah dengan ekstra yang menyenangkan, konsisten untuk setiap saat serta dapat ditingkatkan setiap waktu (Rivai, 2005; Siagian, 1997).

Satu model teori yang berkaitan dengan kepuasan kerja, yaitu teori yang dikemukakan oleh Edward Lawler yang dikenal dengan Equity Model Theory atau teori kesetaraan. Intinya teori ini menjelaskan kepuasan dan ketidakpuasan dengan pembayaran, perbedaan antara jumlah yang diterima dengan jumlah yang dipersepsikan oleh karyawan lain merupakan penyebab utama terjadinya ketidakpuasan (Hasibuan, 2013). Untuk itu pada dasarnya ada tiga tingkatan pembayaran, yaitu: 1) Memenuhi kebutuhan dasar karyawan, 2) Memenuhi harapan karyawan sedemikian rupa, sehingga mungkin tidak mau pindah kerja ke tempat lain, dan 3) Memenuhi keinginan karyawan dengan mendapat lebih dari apa yang diharapkan.

Sementara itu, sesuai dengan teori keinginan relatif atau Relative Deprivation Theory dalam (Veithzal Rivai, 2004:477), ada enam keputusan penting menyangkut kepuasan dengan pembayaran, yaitu:

- a. Perbedaan antara apa yang diharapkan dengan kenyataan
- b. Perbedaan antara pengeluaran dengan penerimaan
- c. Ekspektasi untuk menerima pembayaran lebih
- d. Ekspektasi yang rendah terhadap masa depan
- e. Perasaan untuk memperoleh lebih dari yang diinginkan
- f. Perasaan secara personal tidak bertanggung jawab terhadap hasil yang buruk

Apakah kepuasan kerja para pegawai dapat ditingkatkan atau tidak, tergantung dari apakah kompensasi yang diberikan kepadanya telah memenuhi harapan dan keinginannya atau belum (Hasibuan, 2013). Jika kinerja yang lebih baik dapat meningkatkan imbalan bagi karyawan secara adil dan seimbang, maka kepuasan kerja akan meningkat. Dalam kasus lain, kepuasan

kerja karyawan merupakan umpan balik yang mempengaruhi self-image dan motivasi untuk meningkatkan kinerja (Nawawi, 2000; Bernardin & Russell, 1993). Pengaruh fungsi sumber daya manusia terhadap produktivitas kerja dan kepuasan kerja dapat kita lihat pada gambar berikut:

Gambar 14.1 Pengaruh Fungsi Divisi Sumber Daya Manusia terhadap Kepuasan Dan Motivasi



Sumber: (Rivai, 2005)

Berdasarkan gambar di atas, fungsi tersebut dijalankan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan. Agar fungsi tersebut dapat berjalan dengan lancar, maka perlu dilakukan pengawasan oleh supervisor (Rivai, 2005). Keberhasilan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia tersebut sangat tergantung dari feedback (umpan balik) yang diberikan karyawan, dalam bentuk peningkatan produktivitas kerja dan tercapainya kepuasan kerja (Hidayatullah, 2002).

D. Diskusi/Tugas

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam diri setiap individu. Semakin banyak

aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai satu nilai penting dalam pekerjaan. Berdasarkan hal tersebut, berikan penilaian objektif kalian terhadap satu perusahaan (maupun organisasi), sehingga karyawan mampu mencapai kepuasan kerja!

E. Referensi

- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Management : an Experiential Approach*. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Faustino, C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Gomes, F. C. (1995). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: C.V Andi Offset.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi.
- Hidayatullah, S. d. (2002). *SOP dan Job Description* . Tulungagung: CV Eka Karya Mandiri.
- Karya, D., & Syamsuddin, S. (2016). *Makro Ekonomi: Pengantar Untuk Manajemen*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Lok, P., & Crawford, J. (1999). The relationship between commitment and organizational culture, subculture, leadership style and job satisfaction in organizational change and development. *Leadership & Organizational Development* 20(7), 365–376.
- Nawawi, H. (2000). *Manajemen Sumber DayaManusia*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Pidarta, M. (2004). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta : Rineka Cipta.

- Rivai, V. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan . Jakarta: Raja Gravindo.
- Samsudin, S. (2006). Manajemen Sumber DayaMANusia . Bandung : Pustaka Setia.
- Siagian, S. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia, . Jakarta : Bumi Aksara.
- Soehardi, S. (2003). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: BPFE UST.
- Susan, E. (2019). Manajemen sumber daya manusia. Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(2), 952-962.



BAB XV

PENILAIAN KINERJA PEGAWAI DAN KOMPENSASI

A. Tujuan Pembelajaran

1. Mampu mendeskripsikan urgensi dan isu legal penilaian kinerja
2. Mampu mengidentifikasi sistem penilaian kinerja
3. Mampu mendeskripsikan pengertian kompensasi
4. Mampu mengidentifikasi faktor pengaruh kompensasi dan evaluasi pekerjaan
5. Mampu mendeskripsikan kompensasi lengkap

B. Urgensi dan Isu Legal Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja pegawai (*performance appraisal*) atau disebut penilaian prestasi pegawai merupakan bagian yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia (Ike, 2008). Penilaian kinerja sering dipakai sebagai dasar bagi kompensasi, perbaikan kerja manajemen, umpan balik, dokumentasi, keputusan pegawai (misalnya, promosi, transfer, pemecatan, pemberhentian), analisis kebutuhan latihan, pengembangan pegawai, penelitian dan evaluasi (Ambar & Rosidah, 2003). Oleh karena itu, penilaian kinerja perlu dilakukan secara obyektif agar dapat meningkatkan keunggulan kompetitif melalui peningkatan produktivitas dan pelayanan yang baik serta responsif terhadap pasar (pelanggan). Informasi mengenai penilaian kinerja sangat berguna baik pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai informasi dapat meningkatkan prestasi kerjanya dan dapat pula terjadi sebaliknya menurunkan semangat kerja jika informasi itu tidak benar. Sedangkan bagi organisasi seperti yang disebutkan pada bagian atas (Hariandja, 2002).

Penilaian kinerja pegawai memiliki peran penting, tetapi masih sedikit organisasi yang menentukan dengan jelas apa yang dinilai (Waluyo, 2011). Agar memudahkan mendesain sistem penilaian kinerja, maka didefinisikan dengan jelas apa maksud dengan “kinerja” (Hasibuan, 2013). Walaupun kinerja seseorang tergantung pada kombinasi kemampuan, usaha, dan kesempatan tetapi hal itu dapat diukur dari hasil kerja yang dicapai. Kinerja (performance) adalah sebagai “laporan hasil yang diperoleh pada fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas yang dilakukan selama periode waktu tertentu” (Bernardin & Russell, 1993). Misalnya, seorang pelatih dalam suatu pelatihan. Untuk menilai kinerjanya perlu dilihat “organisasi presentasi” yang ditentukan oleh presentasi materi pilihan, yang sistematis dan cara atau metode yang digunakan (Wijono, 1997; Ike, 2008). Sejauh Mana kemampuan pelatih tersebut dalam mempresentasikan materi latihan tersebut dengan baik.

Untuk mengukur kinerja suatu pekerjaan secara keseluruhan adalah dengan menjumlah (atau rata-rata) kinerja pada fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan. Misalnya, ada beberapa fungsi yang harus dilakukan seorang pelatih dalam suatu pelatihan, seperti menggunakan contoh yang relevan, keterlibatan peserta pelatihan, prosedur evaluasi yang dilakukan dan sebagainya (Soetrisno, 2016). Ada suatu hal yang perlu dipahami dalam penilaian kinerja pegawai yaitu penentuan kinerja itu menunjuk pada hasil yang diperoleh, dan tidak menunjuk pada sifat-sifat atau karakteristik personal pelaksana pekerjaan (Ambar & Rosidah, 2003). Sayangnya, masih banyak orang yang bingung mengenai pengukuran kinerja dengan mengukur orangnya bukan penyelesaian pekerjaannya.

Pengukuran kinerja ini didasarkan pada beberapa unsur yang pada umumnya tidak berfokus pada penyelesaian pekerjaan, akan tetapi berfokus pada loyalitas bawahan kepada atasan dan karakteristik personal lainnya (Bernardin & Russell, 1993; Flippo, 1991). Penilaian kinerja pegawai merupakan aspek yang sangat sukar dalam manajemen sumber daya manusia. Berdasarkan hal ini banyak manajer atau pimpinan yang menghindari pekerjaan “Playing god” (Rogga, 2001). Manajer atau pimpinan kurang senang melakukan pekerjaan ini karena disamping sukar juga mengandung berbagai

resiko, berbagai kontroversi, dan sebagainya (Fathoni, 2006). Oleh karena itu, ada beberapa rekomendasi yang membantu pejabat penilai untuk melakukan penilaian kinerja pegawai dengan fair dan dapat terhindar dari gugatan hukum, yaitu:

1. Prosedur penilaian dapat dipertahankan secara legal:
 - a. Keputusan personal harus berdasarkan peraturan formal, sistem penilaian kinerja harus terstandarisasi,
 - b. Penilaian kinerja harus seragam (uniform) untuk semua pegawai dalam suatu kelompok pekerja, dan keputusan berdasarkan pada penilaian pekerja dengan memperhatikan kelompok-kelompok yang berbeda, seperti ras, jenis kelamin, suku asli, suatu bangsa, agama, yang kurang mampu dan umur pegawai,
 - c. Standar kinerja tertentu harus secara formal diberitahukan kepada pegawai,
 - d. Pegawai mampu secara formal mereview penilaian,
 - e. Harus ada proses pertimbangan formal yang memungkinkan pegawai yang dinilai (ratee) dapat membantah penilaian pejabat penilai (rateers),
 - f. Penilai harus memberikan pelajaran tertulis atau mengadakan latihan bagaimana melakukan penilaian yang baik, sistematis dan tidak ada prasangka dalam penilaian,
 - g. Pengambilan keputusan harus menginformasikan peraturan anti diskriminasi dan memberitahukan kegiatan legal dan ilegal yang berkaitan dengan keputusan penilaian (Utama DZ, 2020; Soetrisno, 2016).
2. Isi penilaian yang dapat dipertahankan secara legal:
 - a. Isi penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan,
 - b. Penilaian yang berdasarkan sifat pegawai yang dinilai harus dihindari,
 - c. Tujuan, data kinerja dapat dibuktikan (misalnya, sales, produktivitas, tidak ada penilaian) memungkinkan dipergunakan kapan saja,
 - d. Hambatan kinerja pegawai yang di luar kontrol pegawai harus dijaga atau dihindarkan dari kontaminasi penilaian, menjamin pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan skor penilaian,

- e. Dimensi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan tertentu harus digunakan dari pada penilaian global atau penilaian yang menyeluruh,
 - f. Dimensi kinerja perlu ditandai pembobotan yang merefleksikan relatif pentingnya kalkulasi gabungan skor kinerja (Pynes, 2009).
3. Dokumentasi hasil penilaian dapat dipertahankan secara legal:
- a. Suatu catatan akurat yang merupakan bukti utama keputusan pemberhentian pegawai harus dipelihara (misalnya, penilaian kinerja dan mengadakan konseling untuk memberikan nasehat bagi pegawai yang menurun kinerjanya dan membantu pegawai yang membutuhkan perbaikan kinerja),
 - b. Dokumentasi tertulis (misalnya, contoh perilaku tertentu) dipelakukan pada penilaian yang ekstrim dan harus konsisten dengan penilaian angka (numerical ratings),
 - c. Syarat dokumentasi harus konsisten di antara penilai (Wasistiono, 2001).
4. Penilai dapat dipertahankan secara legal:
- a. Penilai harus dilatih bagaimana menggunakan sistem penilaian,
 - b. Penilai (*raters*) harus mempunyai kesempatan mengobservasi langsung pegawai yang dinilai (*ratee*) atau mereviu hasil kinerja pegawai yang dinilai yang penting,
 - c. Menggunakan lebih dari satu penilai diperlukan sekali agar dapat memperkecil pengaruh dari seorang penilai dan mengurangi pengaruh prasangka (Bernardin & Russell, 1993).

C. Desain Sistem Penilaian Kinerja

Berbagai kontroversi dan kebingungan yang biasa terjadi diantara pegawai yang dinilai dan juga diantara penilai, karena tidak adanya suatu sistem yang baku dalam penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, perlu didesain suatu sistem penilaian yang dapat diterima oleh berbagai pihak dengan melibatkan manajer atau pimpinan, pegawai, dan profesional sumber daya manusia (Bernardin & Russell, 1993). Dalam membuat keputusan yang berkaitan dengan isu dibawah ini:

1. Isi penilaian

Ada tiga hal yang perlu dipertahankan dalam isi penilaian yang berkaitan dengan mendesain suatu sistem penilaian, yaitu: fokus penilaian, tipe kriteria, dan Pendeskripsian pada Level Kinerja (PLK).

a. Fokus penilaian

Penilaian kinerja pegawai biasanya berfokus kepada orientasi orang (perilaku pegawai) ataukah berfokus pada orientasi pekerjaan (catatan hasil penyelesaian pekerjaan). Pada umumnya fokus penilaian itu berorientasi pada hasil (outcome) penyelesaian pekerjaan. Hal ini dilakukan, karena fokus penilaian tersebut efektif dalam pencapaian tujuan organisasi dan berkaitan langsung dengan misi, tujuan dan keperluan pelanggan organisasi. Penilaian yang berfokus pada sifat manusia (misalnya ketergantungan, integritas, loyalitas, dan sebagainya) akan dapat menimbulkan berbagai masalah terhadap pegawai atau menimbulkan berbagai prasangka. Penilaian yang berorientasi pada karakteristik akan mengurangi motivasi pegawai yang ada dalam organisasi dan pada akhirnya berpengaruh terhadap produktivitas organisasi.

b. Tipe kriteria

Terdapat enam kriteria utama dalam menilai kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Kualitas: sampai tingkat mana proses atau hasil kegiatan itu mendekati kesempurnaan, dalam artian apakah sesuai dengan cara ideal melakukan kegiatan itu atau mencapai tujuan kegiatan yang diharapkan.
- 2) Kuantitas: jumlah yang dihasilkan, yang dinilai dalam rupiah, jumlah unit, atau jumlah perputaran kegiatan yang disempurnakan/diperbaiki.
- 3) Ketepatan waktu: sampai tingkat mana suatu kegiatan itu disempurnakan atau suatu hasil yang diperoleh, pada waktu tercepat yang diinginkan baik dari sudut pengkoordinasian dengan output lain, maupun memaksimalkan waktu yang tersedia terhadap kegiatan lain.
- 4) Keefektifan biaya: sampai tingkat mana penggunaan sumber daya organisasi (misalnya, manusia, moneter, teknologi, material) dimaksimalkan dalam arti mendapatkan hasil yang tertinggi atau mengurangi kerugian dari setiap unit

atau hal/contoh penggunaan sumber daya.

5) Membutuhkan supervisi: sampai tingkat mana pegawai melakukan fungsi pekerjaan tanpa harus memerlukan bantuan supervisi ataukah memerlukan intervensi supervisi untuk mencegah suatu yang merugikan.

6) Dampak interpersonal: sampai tingkat mana pegawai mendorong perasaan menghargai diri sendiri, keinginan baik, dan bekerja sama di antara teman dan bawahan.

c. Pendeskripsian Tingkat Kinerja (PTK) (*Performance level descriptors*)

Ada tiga bentuk pendeskripsi tingkat kinerja, yaitu frase sifat, deskripsi perilaku atau insiden kritis, dan hasil yang diperoleh. Standar sifat, seperti kekuasaan, "sangat rendah", "di bawah standar", "jarang". Hal ini dapat diinterpretasi berbeda antara satu penilai dengan penilaian lainnya. Perilaku PTK terdiri dari deskripsi tindakan atau perilaku yang diambil untuk orang yang dinilai. Perilaku PTK sangat berguna untuk menyumbangkan tujuan karena penilai memberikan umpan balik perilaku tertentu kepada pegawai (misalnya, dengan menentukan keterampilan yang membutuhkan perbaikan). PTK yang berorientasi pada hasil didasarkan pada hasil yang diperoleh. Contohnya, jumlah keluhan pelanggan, jumlah unit yang diproduksi, jumlah unit yang tidak sesuai dengan kendali mutu, atau jumlah hari absen (Hasibuan, 2013; Bernardin & Russell, 1993).

2. Proses penilaian

Ada enam hal yang perlu diperhatikan dalam proses penilaian, yaitu: tipe skala penilaian, tipe instrumen penilaian, mengontrol kesalahan penilaian, menghitung hambatan situasional pada kinerja, dan metode perhitungan skor menyeluruh (Bernardin & Russell, 1993).

a. Tipe skala penilaian

Tipe skala penilaian yang biasa digunakan adalah ordinal, yaitu dirangking mulai paling tinggi sampai paling rendah atau terbaik sampai yang terburuk. Pengukuran lainnya yang biasa digunakan adalah suatu skala penilaian yang lebih tepat daripada ordinal, yaitu skala interval. Skala ini selain

menunjukkan yang satu lebih baik daripada yang lainnya tetapi juga memberikan informasi bagaimana baiknya antara satu pegawai dengan lainnya.

b. Tipe instrumen penilaian

Ada tiga cara pokok penilai dapat membuat penilaian kinerja, yaitu: penilai dapat membuat perbandingan antara kinerja pegawai, penilai dapat membuat perbandingan antara PTK dan memilih deskripsi orang yang terbaik untuk dinilai serta penilai dapat membandingkan individu dengan PTK.

c. Mengontrol kesalahan penilaian

Kesalahan penilaian biasanya tidak dapat dihindarkan karena berbagai faktor yang berpengaruh, seperti observasi penilai itu sendiri, yang sering disebut sebagai penyebab kesalahan penilaian sebagai berikut:

- 1) Kemurahan hati: merupakan masalah yang serius dalam penilaian kinerja pegawai, terutama yang berkaitan dengan keputusan administratif seperti kompensasi dan promosi. Hal ini dapat dilihat banyak pegawai yang tinggi hasil penilaian kerjanya, tetapi tidak sesuai dengan kinerja yang sebenarnya.
- 2) Sentral tendensi: penilaian kinerja pegawai cenderung berada pada skala tengah yang tidak sesuai dengan kinerja pegawai yang sebenarnya. Pada dasarnya penilai tidak menyukai penilain yang "ekstrim".
- 3) *Halo effect*: penilai mempergunakan impresi pribadi pegawai.

d. Pengaruh penilai

Hal ini sangat berbeda dengan sentral tendensi dimana penilai cenderung memilih nilai yang "ekstrim", tinggi atau rendah. Pengaruh penilai dapat disebabkan favorit, stereotip, dan bermusuhan dengan pegawai yang dinilai. Hal ini dapat dijumpai pada berbagai diskriminasi, seperti warna kulit, dan prasangka sahabat (*friendship biases*). Pengaruh penilai terdiri dari dua hal, yaitu:

- 1) Pengaruh kesan pertama dan terakhir: penilaian ini sangat dipengaruhi oleh penampilan perilaku pertama pegawai yang dinilai (*primacy*) ataukah penampilan perilaku atau hasil akhir yang diperoleh (*recency*). Ada penilai yang menilai pegawai tergantung pada penampilan pertamanya atau sebaliknya.

2) Perceptual set: penilaian ini tergantung pada kecenderungan penilai melekat apa yang diinginkan atau apa yang diharapkan.

e. Mempertimbangkan hambatan situasional kinerja pegawai Terdapat banyak hambatan situasional kinerja pegawai, yaitu:

- 1) Absentisme atau pergantian pegawai
- 2) Kelambanan prosedur
- 3) Dukungan notulis (clerical) yang tidak mencukupi
- 4) Kekurangan persediaan dan/atau bahan baku
- 5) Pembatasan kegiatan yang menelan biaya yang terlalu banyak
- 6) Kondisi pekerja fisik yang tidak mendukung
- 7) Ketidaksanggupan memberi upah staf yang dibutuhkan
- 8) Ketidacukupan kinerja personil dalam unit kerja
- 9) Ketidacukupan kinerja bawahan
- 10) Ketidacukupan kinerja manajer
- 11) Ketidakefisienan atau tidak jelasnya struktur atau hubungan pelaporan dalam organisasi
- 12) Terlalu banyak syarat-syarat pelaporan dan kertas kerja administrative
- 13) Beban kerja yang tidak dapat diramalkan (unpredictable)
- 14) Terlalu banyak beban biaya
- 15) Perubahan dalam kebijakan administratif, prosedur, dan/atau regulasi
- 16) Tekanan dari teman kerja yang membatasi kinerja individual
- 17) Perubahan yang tidak dapat diramalkan atau tambahan tipe pekerjaan yang diberikan
- 18) Kurang peralatan yang cocok
- 19) Kurangnya komunikasi didalam organisasi
- 20) Kualitas bahan mentah
- 21) Kondisi ekonomi (misalnya, tingkat bunga, ketersediaan buruh, dan biaya barang dan jasa yang pokok)

22) Ketidacukupan latihan.

f. Menghitung skor keseluruhan

Penilaian kinerja didasarkan pada fungsi penting pekerjaan, produksi atau jasa yang dihasilkan. Hasil penjumlahan skor dari semua fungsi pekerjaan akan menentukan kinerja suatu pekerjaan secara keseluruhan. Ada dua cara penjumlahan skor secara keseluruhan, yaitu:

1) *Judgemental*: bentuk penilaian merupakan pertimbangan subyektif (*subjective judgement*) dari kinerja keseluruhan. Pertimbangan ini dilakukan biasanya sesudah menyempurnakan penilaian kinerja setiap dimensi pekerjaan (misalnya, komunikasi lisan negosiasi, pelayanan jasa).

2) *Matematika*: menghitung secara matematika berbeda dengan pertimbangan. Perhitungan secara matematik dilakukan dengan membobot atau tidak membobot rerata dari penilaian kinerja setiap fungsi pekerjaan.

3. Penentuan penilaian

Pada umumnya penilaian kinerja pegawai mencakup pegawai yang dinilai, supervisor, peer, klien atau pelanggan. Di antara penilai di atas, yang paling sering digunakan untuk menilai kinerja pegawai adalah supervisor. Pada negara maju penilaian kinerja pegawai itu bervariasi, ada organisasi yang manajernya di evaluasi oleh direktornya dan juga menerapkan penilaian diri sendiri. Pada organisasi lain ada pula pegawai yang menilai kinerjanya sendiri dan mengevaluasi supervisornya. Namun, kenyataan bahwa pegawai yang menilai kinerjanya sendiri cenderung menambah inputnya dalam proses penilaian, walaupun proses penilaian seperti ini jarang dilakukan.

Tujuannya adalah untuk mendorong pegawai berperan aktif dalam pengembangan dirinya sendiri. Penilaian yang sering juga dilakukan adalah tipe penilaian ganda (*multiple rater type*). Tipe ini, penilaiannya dikumpulkan dari beberapa penilai kinerja pegawai dan hal ini dianggap akurat, kurang prasangka, dirasakan lebih fair, dan kurang sering dituntut secara hukum dan keluhan. Selain tipe penilaian di atas, ada juga organisasi penilai kinerja pegawai dari pelanggan dan peer. Tipe ini biasanya digunakan pada organisasi sebagai

sumber informasi penting mengenai kinerja pegawainya yang berhubungan pelayanan pelanggan.

4. Penentuan pegawai

Penilaian bukan saja ditujukan pada level kelompok, seperti kelompok kerja mandiri, tim kerja, dan manajemen partisipatif. Jelasnya sasaran penilaian itu bervariasi, ada yang berfokus pada individu, kelompok kerja, departemen, atau level organisasi. Penentuan pegawai yang dinilai (ratee) tergantung dari organisasi yang bersangkutan. Organisasi dapat menilai pada level individu dan juga dapat dinilai pada level kelompok/organisasi atau menggabungkan keduanya. Organisasi yang menilai pada level kelompok kerja tujuannya untuk menilai pelayanan kepada pelanggan, sedangkan penilaian pada level individu biasanya untuk menentukan kebutuhan pengembangan pegawai. Penilaian pada kinerja individu untuk mencapai kerjasama yang baik antara pegawai dan juga untuk orientasi bersaing.

5. Karakteristik administratif

Ada tiga hal yang perlu diperhatikan dalam karakteristik administratif, yaitu frekuensi dan waktu penilaian, media pengumpulan data/penilaian, dan metode umpan balik.

a. Frekuensi dan waktu penilaian

Frekuensi dan waktu penilaian tergantung dari kepentingan organisasi yang bersangkutan. Misalnya, untuk menilai pegawai baru tentang frekuensi dan waktu penilaiannya berbeda dengan pegawai lama. Pegawai mungkin dinilai setiap 30 atau 60 hari selama 6 bulan pertama sampai 1 tahun, untuk menilai atau memonitor kinerjanya selama masa percobaan. Frekuensi dan waktu penilaian pegawai dalam organisasi biasanya dilakukan setiap satu kali atau dua kali dalam satu tahun. Akan tetapi pada umumnya organisasi mengadakan penilaian kinerja pegawai satu kali dalam setahun.

b. Media pengumpulan data/penilaian

Media pengumpulan data ini penting dalam penilaian kerja pegawai, terutama yang mempekerjakan ribuan orang. Dengan menyebarnya pemakaian

komputer, maka penilaian kinerja pegawai sangat cepat dan akurat karena semua data hasil penilaian langsung dimasukkan ke komputer. Pada saat ini komputer dan peralatan high-tech dapat saja digunakan untuk berbagai kepentingan dalam organisasi, bukan saja mempercepat proses penilaian, tetapi juga dapat digunakan oleh manajer untuk memonitor secara langsung pegawai dalam melayani pelanggan. Beberapa keuntungan yang diperoleh jika memakai komputer dalam penilaian kinerja pegawai, seperti data diperoleh dengan cepat, dan akurat, rapi, dan menghemat biaya. Keunggulan ini tidak ditemukan dengan menggunakan operator (clerk) dalam memasukkan data.

c. Metode umpan balik

Setelah pengumpulan data, maka langkah selanjutnya adalah membawa hasil penilaian itu ke dalam pertemuan formal organisasi. Di dalam pertemuan itu dihadiri oleh manajer atau pimpinan, supervisor dan pegawai. Tujuan pertemuan ini adalah untuk memberikan umpan balik hasil penilaian kinerja pegawai. Umpan balik penilaian ini memegang peranan penting baik memotivasi pegawai maupun pemberian informasi kepada pegawai dan berusaha memperbaiki komunikasi antara “rater” dengan “ratee”. Tujuan umpan balik ini adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai.

D. Urgensi dan Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban. Kompensasi penting bagi pegawai dan juga bagi organisasi. Kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri, oleh karena itu, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, prestasi kerja dan produktivitas seorang pegawai (Fathoni, 2006). Bagi organisasi kompensasi dapat mempengaruhi produktivitas melalui pemeliharaan sumber daya manusia yang ada, karenanya peningkatan produktivitas organisasi tidak selamanya dengan pergantian pegawai tetapi dapat dilakukan dengan memperbaiki kompensasi pegawai.

Penetapan kompensasi harus dilakukan secara logis dan rasional agar mendorong motivasi dan produktivitas pegawai (Rogga, 2001). Penetapan

kompensasi juga perlu mempertimbangkan prestasi kerja pegawai. Pegawai yang kreatif dan rajin sebaiknya mendapatkan kompensasi lebih banyak dari pegawai yang kurang kreatif dan malas. Hal ini dikarenakan, jika pegawai yang kreatif dan rajin mendapat kompensasinya sama dengan pegawai yang kurang kreatif akan mengakibatkan terjadinya iri hati bagi pegawai yang kreatif yang pada gilirannya akan berpengaruh pada penurunan semangat kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan (Waluyo, 2011).

Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan (Simamora, 2004). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh karyawan maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar dalam bentuk finansial saja seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pension, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga dalam bentuk bukan finansial (Yusuf, 2015). Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, status dan kebijakan.

Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan. Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun. Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya (Soetrisno, 2016). Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Sehingga

hal tersebut akan membuat karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya. Selain itu juga akan membuat karyawan berinisiatif untuk lebih tekun dalam bekerja (Hasibuan, 2013). Kompensasi pada umumnya adalah sebagai alat pemeliharaan dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku atau kinerja karyawan. Sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan misalnya produktivitas yang tinggi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja (Swasto, 2001).

E. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi dan Evaluasi Pekerjaan

Ada berbagai faktor yang mempengaruhi penetapan kompensasi, yaitu kondisi pasar, keadilan sosial, kinerja individu, senioritas, dan gaji berdasarkan golongan, berikut deskripsi faktor yang mempengaruhi kompensasi:

1. Kondisi pasar

Dasar utama dalam penetapan kompensasi adalah kondisi pasar. Besar dan kecilnya gaji/upah ditentukan oleh harga kebutuhan pokok yang berlaku. Gaji pegawai yang berada di kota besar berbeda dengan gaji pegawai yang berada di luar kota. Perbedaan ini disebabkan oleh kondisi harga yang ada di pasar, oleh karena itu satu pertimbangan utama dalam menetapkan kompensasi pegawai adalah harga kebutuhan pokok.

2. Keadilan sosial

Penetapan kompensasi harus mencerminkan keadilan sosial. Artinya,

memberikan gaji/upah berdasarkan peran/kedudukan dalam organisasi tidak memberikan gaji yang tinggi kepada golongan-golongan tertentu sementara golongan lain diberikan gaji/upah yang lebih rendah.

3. Kinerja individu

Dalam penetapan kompensasi, perlu mempertimbangkan kinerja individu. Pegawai yang memiliki kinerja yang tinggi (seperti, cakap, rajin dan kreatif) perlu memperoleh gaji/upah yang tinggi ketimbang pegawai yang memiliki kinerja yang rendah (seperti, kurang cakap, malas, dan kurang kreatif).

4. Senioritas

Dalam menetapkan kompensasi, ada juga organisasi yang mempertimbangkan kesenioran. Artinya, pegawai yang senior dalam arti memiliki masa kerja lebih lama akan mendapatkan gaji/upah yang lebih tinggi daripada pegawai yang junior. Salah satu pertimbangannya adalah pegawai senior mempunyai keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang luas dibandingkan dengan pegawai yang junior.

5. Gaji berdasarkan golongan

Penetapan kompensasi yang berdasarkan golongan biasanya lebih mudah dari pada yang lain, karena pertimbangannya berdasarkan pengalaman/ masa kerja seorang pegawai dan ditambah dengan persyaratan lain. Contohnya, pegawai negeri yang sudah mempunyai masa kerja tertentu dan memiliki Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang tinggi, maka dapat diusulkan ke pangkat yang lebih tinggi dan mendapatkan gaji/upah berdasarkan dengan pangkat/golongan barunya (Yusuf, 2015).

Kompensasi sangat erat kaitannya dengan evaluasi kerja. Hal ini berhubungan dengan bagaimana penetapan gaji pegawai yang didasarkan ragam pertimbangan tertentu. Pertimbangan ini antara lain didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan tanggung jawab yang diperlukan suatu pekerjaan serta keterkaitan yang sistematis dan konsisten terhadap semua pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Proses ini biasanya disebut evaluasi pekerjaan. Dengan menerapkan evaluasi pekerjaan yang baik dan cermat, maka sistem penggajian atau pengupahan itu sudah mencerminkan keadilan.

Dengan demikian, kita tidak menjumpai lagi seorang pegawai yang mempunyai tanggung jawab yang besar dengan gaji/upahnya yang rendah. Sistem evaluasi pekerjaan umumnya dikelompokkan ke dalam dua kategori, yaitu: kuantitatif dan non kuantitatif. Metode yang biasanya dipakai dalam non kuantitatif, yaitu klasifikasi dan ranking, sedangkan metode yang biasa dipakai dalam kuantitatif, yaitu perbandingan faktor (factor comparison) dan faktor point (point factor) (Flippo, 1991; Hasibuan, 2013; Fathoni, 2006).

1. Sistem non kuantitatif

Metode non kuantitatif menghendaki agar mengevaluasi semua pekerjaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang lain atau deskripsi umum terhadap pekerjaan yang ada dalam organisasi. Ada dua tipe non kuantitatif, yaitu tipe klasifikasi pekerjaan dan tipe ranking pekerjaan (Hasibuan, 2013).

2. Klasifikasi pekerjaan

Metode klasifikasi pekerjaan sering dipakai dalam organisasi tertentu, dimana semua pekerjaan yang ada dalam organisasi dikelompokkan jenis/spesifikasi tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai deskripsi tipe pekerjaan dan tanggung jawab pekerjaan dan atas dasar tersebut, baru kemudian ditetapkan besaran gajinya. Keuntungan dari metode ini adalah sederhana, mudah digunakan pada jumlah pekerjaan yang besar, dengan satu skala penilaian. Kelemahan dari metode ini adalah jika ada ambiguitas dalam penilaian, maka kemungkinan besar terjadi tumpang tindih dalam deskripsi tingkat pekerjaan.

b. Ranking pekerjaan

Ranking merupakan metode yang paling sederhana dalam evaluasi pekerjaan dan biasanya digunakan dalam organisasi kecil. Pada umumnya penilaian deskripsi pekerjaan dilakukan dengan membandingkan suatu pekerjaan atau meranking pekerjaan berdasarkan pentingnya/urgensi pekerjaan dalam organisasi. Dalam ranking pekerjaan biasanya menggunakan metode perbandingan berpasangan (paired comparisons), yaitu suatu metode yang membandingkan suatu pekerjaan dengan semua pekerjaan yang ada secara berpasangan. satu masalah dalam perbandingan berpasangan terletak

pada jumlah perbandingan yang harus dibandingkan dengan semua pekerjaan. Untuk mengetahui lebih cepat perbandingan berpasangan ini, digunakan rumus $N(N-1)/2$, dimana N adalah jumlah pekerja yang dibandingkan. Misalnya, dalam organisasi terdapat 8 pekerjaan, maka kita akan melakukan perbandingan berpasangan sebanyak 28 kali. Kalau dalam organisasi terdapat 20 pekerjaan yang akan dibandingkan, maka kita akan melakukan 190 kali perbandingan.

Kriteria yang dipakai dalam perbandingan berpasangan adalah pekerjaan yang dianggap penting atau bernilai. Padahal kriteria yang demikian itu sering tidak dapat dipercaya (unreliable). Keuntungan metode ini adalah metode yang paling sederhana, tidak mahal dan sangat mudah dimengerti. Kelemahannya adalah hanya satu penilaian yang digunakan yaitu pekerjaan yang "bernilai (worth)" dan hal ini kurang dapat dipercaya, tidak menilai perbedaan yang ada diantara pekerja tersebut (Hasibuan, 2013).

2. Sistem kuantitatif

Sistem kuantitatif membagi pekerja ke dalam bagian-bagian dan memerlukan pertimbangan nilai absolut atau relatif mengenai berapa banyak yang diperlukan suatu bagian pada suatu pekerjaan tertentu. Ada dua tipe dalam sistem kuantitatif, yaitu perbandingan faktor dan metode "point-factor" (Flippo, 1991; Fathoni, 2006). Inti dari kedua tipe ini adalah beranggapan bahwa dengan membandingkan seluruh pekerjaan adalah paling sukar dan tidak mungkin dilakukan. Masalahnya adalah sejauh mana faktor pekerjaan tertentu (misalnya, keterampilan, usaha, pendidikan, pengalaman) ditetapkan lebih bernilai daripada pekerjaan lainnya (misalnya: usaha fisika, kondisi pekerjaan).

a. Metode pembandingan faktor

Langkah awal pada metode perbandingan faktor adalah memilih pekerjaan-pekerjaan kunci atau menentukan pekerjaan apa yang paling penting (benchmark). Pekerjaan penting harus diketahui dengan baik oleh evaluator, karena ini merupakan penentu tinggi atau rendahnya penggajian/ pengupahan. Faktor yang paling umum digunakan dalam metode perbandingan faktor adalah

syarat-syarat mental, syarat keterampilan, syarat fisik, tanggung jawab dan kondisi pekerjaan. Evaluator pekerjaan, kemudian meranking setiap pekerjaan pada setiap faktor. Penerapan nilai pengupahan (uang), berdasar pada "external-market rates" untuk menilai tinggi atau rendahnya pekerjaan dan kemudian ditetapkan pada setiap faktor untuk setiap pekerjaan. Setelah dinilai tinggi atau rendahnya pekerjaan, semua pekerjaan dievaluasi melalui proses yang sama, dengan membandingkan komponen-komponennya dengan ranking tinggi atau rendahnya pekerjaan. Selanjutnya komponen setiap pekerjaan yang dipelajari (understudy) diranking dan diberikan nilai uang. Semua nilai kemudian ditotal untuk mendapatkan penggajian/pengupahan. Keuntungan metode ini adalah kecil jumlah faktor dan tidak tumpang tindih, dan kelemahannya adalah tidak ada tingkat definisi dan sulit mengevaluasi pekerjaan baru.

b. Metode faktor unit

Metode faktor poin merupakan suatu metode yang paling sering digunakan dalam evaluasi pekerjaan. Metode ini tidak meranking pekerjaan tetapi membuat standar dan menilai tingkat mana suatu pekerjaan tertentu sesuai dengan standar yang ditetapkan. Untuk memperjelas metode ini, dapat diikuti langkah di bawah ini:

- 1) Analisis semua pekerjaan dan dalam organisasi
- 2) Seleksi faktor yang mengukur nilai pekerjaan dari semua posisi. Hal ini penting untuk menguraikan pekerjaan ke dalam kelas pekerjaan luas yang pertama, dan mengembangkan faktor "compensable" yang terpisah untuk setiap kelas.
- 3) Bobot faktor nilai pekerjaan agar nilai maksimum adalah 100. Contohnya, jika ada 5 faktor nilai pekerjaan, maka setiap faktor memiliki nilai maksimum 20 poin, atau ada 4 faktor nilai pekerjaan masing-masing, faktor memiliki poin dan satu faktor memiliki nilai 40 poin.
- 4) Membangun tingkat kualitas yang setiap faktor nilai pekerjaan dan membagi secara adil poin dalam faktor itu kepada setiap tingkat kualitas. Contohnya, jika "kondisi pekerjaan" diselesaikan sebagai faktor nilai suatu pekerjaan, nilai

total 10 poin dari 100, kemudian 3 level kualitas yang dibuat untuk faktor nilai pekerjaan - tidak dapat point = pekerjaan ada dalam kantor, - tiga point = kadang-kadang pekerjaan diluar kantor, memerlukan perjalanan, - sepuluh poin = kerja luar cuaca buruk, terlalu berat diangkat. Evaluasi setiap pekerjaan sepanjang setiap faktor nilai pekerjaan dan hitung total poin.

5) Membuat/menyusun jarak gaji/upah yang realistis untuk "tinggi atau rendahnya (benchmark)" pekerjaan yang berdasarkan pada perbandingan pasar dengan pekerjaan yang sama dimana saja

6) Membayar tinggi atau rendah pekerjaan berdasar nilai pasar, dan membayar pekerjaan lain dalam proporsi total point komparatifnya (Flippo, 1991).

F. Kompensasi Lengkap

Kompensasi pelengkap (fringe benefit) biasa juga disebut kompensasi tidak langsung. Kompensasi pelengkap dapat diartikan sebagai kompensasi yang diterima oleh pegawai tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan (Ike, 2008; Bernardin & Russell, 1993). Tujuan pemberian kompensasi pelengkap terhadap pegawai adalah untuk meningkatkan semangat kerja atau motivasi kerja pegawai. Semakin besar organisasi semakin terasa pentingnya memberikan kompensasi pelengkap bagi pegawainya, karena memberikan keuntungan kepada organisasi, seperti:

1. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai kepada organisasi
2. Menurunkan absensi pegawai,
3. Mengurangi pengaruh organisasi pegawai terhadap kegiatan organisasi
4. Meminimalkan biaya kerja lembur
5. Mengurangi intervensi pemerintah dalam menyelenggarakan kesejahteraan pegawai (Hariandja, 2002).

Pemberian kompensasi pelengkap kepada pegawai mempunyai berbagai istilah. Ada organisasi yang menyebutnya program pelayanan, pembayaran diluar gaji/upah, Benefit (keuntungan) pegawai dan ada yang

menyebutnya pemberian tunjangan. Program-program pemberian kompensasi pelengkap dapat dikategorikan menjadi empat golongan, yaitu: Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (time-off benefit), perlindungan ekonomis terhadap bahaya, program pelayanan, pembayaran kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku. Kategori pelengkap ini diuraikan secara ringkas di bawah ini:

1. Pembayaran upah waktu tidak bekerja (time-off benefit)

Pemberian kompensasi pelengkap kategori time-off benefit dimaksudkan pegawai tetap mendapat kompensasi, meskipun dalam waktu tertentu mereka tidak bekerja. Ada beberapa bentuk time-off benefit, yaitu:

a. Istirahat *on-the job*

Istirahat selama masa kerja berlangsung, seperti waktu makan, waktu ganti pakaian. Adanya waktu istirahat yang demikian ini akan sangat berarti bagi pegawai, karena dapat membuat mereka segar kembali. Kesegaran pegawai akan meningkatkan semangat kerja mereka. Masalah yang perlu diperhatikan berkaitan dengan menyediakan waktu istirahat ini adalah banyak pegawai yang tidak menggunakan waktu itu dengan baik, seperti, berbincang terlalu lama dan sebagainya.

b. Hari sakit

Pada saat kesehatan terganggu, menyebabkan tidak masuk bekerja di kantor akan mendapatkan juga kompensasi.

c. Liburan dan cuti

Waktu liburan dan cuti pegawai akan mendapat juga kompensasi pelengkap.

d. Alasan lain

Alasan yang menyebabkan pegawai tidak masuk kerja kantor, seperti ada musibah dalam keluarga, dan alasan lain yang masuk akal, akan tetap mendapat kompensasi (Swasto, 2001).

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Bentuk perlindungan yang demikian ini yang sudah dikenal luas adalah asuransi. Program asuransi ini dapat berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan

asuransi kecelakaan. Program ini akan dapat memberikan rasa aman terhadap upah/gaji pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik (Ambar & Rosidah, 2003).

3. Program pelayanan

Program pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai biasanya bersifat fasilitatif. Program ini meliputi:

a. Program rekreasi

Program rekreasi yang dimaksud disini adalah bukan hanya keluar kota piknik, tetapi termasuk juga kegiatan olah raga dan kegiatan sosial. Program ini bertujuan untuk menghilangkan rasa kebosanan kerja pada pegawai. Kegiatan olah raga akan dapat meningkatkan kesehatan dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Kegiatan sosial ini dapat berupa kunjungan ke panti-panti asuhan, dan bekerja gotong royong bersama masyarakat untuk memperbaiki maupun membersihkan tempat umum. Hal ini dapat membina hubungan baik antara organisasi dengan masyarakat dan membangun citra baik organisasi dimata masyarakat atau pelanggan.

b. Cafeteria

Cafeteria merupakan sarana yang penting bagi organisasi yang memberikan pelayanan makan dan minum untuk pegawai. Selain itu juga berfungsi membina hubungan baik antara pegawai, begitu pula antara pegawai dengan pimpinan di luar ruang kerja. Dengan penyediaan cafeteria oleh organisasi, maka dapat meningkatkan gizi pegawai dengan mengontrol kualitas makanan atau menu yang tepat.

c. Perumahan

Satu program yang perlu disediakan oleh organisasi kepada pegawai adalah perumahan. Program ini penting untuk memenuhi salah satu kebutuhan pokok pegawai. Program ini meliputi penyediaan rumah dinas, mess atau asrama, dan penyediaan bantuan keuangan untuk perumahan bagi pegawai. Dengan adanya program bantuan perumahan ini, maka pegawai dapat bekerja dengan baik.

d. Beasiswa pendidikan

Beasiswa pendidikan merupakan suatu program yang perlu direncanakan dengan baik oleh organisasi, karena program ini dapat memberikan keuntungan bukan saja bagi pegawai, tetapi juga bagi organisasi. Keuntungan bagi pegawai adalah dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, sedangkan bagi organisasi adalah mendapatkan sumber daya manusia yang terampil untuk melaksanakan pekerjaan.

e. Pelayanan konseling

Pada organisasi modern, pelayanan konseling bagi pegawai sangat penting artinya untuk mengantisipasi berbagai problem atau tekanan rutinitas dalam organisasi dan berbagai masalah kehidupan di luar organisasi. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu unit konseling dalam organisasi untuk membantu pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapi, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi (Rogga, 2001; Wasistiono, 2001).

4. Pemberian kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku

Memberi kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku merupakan kewajiban organisasi untuk membayarnya kepada pegawai. Pembayaran kompensasi yang demikian berupa pemberian bagi pegawai yang menderita cacat akibat kecelakaan ditempat kerja, pemberian pesangon bagi pegawai yang diputuskan hubungan kerjanya (PHK), pembayaran Asuransi Tenaga Kerja (Astek), pembayaran asuransi kesehatan, dan sebagainya (Flippo, 1991).

G. Diskusi/Tugas

Kompensasi merupakan hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban. Kompensasi penting bagi pegawai dan juga bagi organisasi. Kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri, oleh karena itu, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, prestasi kerja dan produktivitas seorang pegawai. Berdasarkan paparan tersebut, jawablah pertanyaan berikut ini:

1. Jelaskan yang dimaksud dengan penilaian kinerja?
2. Berikan identifikasi terhadap sistem penilaian kinerja pada perusahaan!
3. Jelaskan yang dimaksud dengan kompensasi?
4. Apa saja yang mempengaruhi pemberian kompensasi terhadap karyawan/pegawai di suatu perusahaan?
5. Jelaskan yang dimaksud dengan evaluasi pekerjaan?
6. Jelaskan cakupan dari kompensasi lengkap!

H. Referensi

- Ambar, T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (1993). *Human Resource Management : an Experiential Approach*. Singapore : McGraw – Hill Inc.
- Fathoni, A. (2006). *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Flippo, E. B. (1991). *Manajemen Personalia*. Edisi Keenam. Jilid 1. Alih Bahasa: Moh Masud, SH., MA. . Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hariandja, M. T. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. . Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, M. S. (2013). *Manajemen Sumber Daya manusia*. Jakarta: Bumi.Ike, R. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management For Public and Non-profit Organization, Strategic Approach*. New York: Jossey – Bass.
- Rogga, K. L. (2001). *Human Resources Practices, Organizational Climate and Employee Satisfaction*. *Academy Of Management Review*, July, 619 – 644.
- Simamora, H. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.

- Soetrisno, E. (2016). Manajemen sumber daya manusia. Kencana.
- Swasto, B. (2001). Manajemen Sumber Daya Manusia. Malang: UB Press.
- Utama DZ, S. M. (2020). Manajemen sumber daya manusia: Konsep dasar dan teori. Jakarta: UNJ PRESS.
- Waluyo, M. (2011). Panduan dan Aplikasi Structural Equation Modelling untuk Aplikasi Model dalam Penelitian Teknik Industri, Psikologi, Sosial dan Manajemen. Jakarta: PT Indeks.
- Wasistiono, S. (2001). Kapita Selekta Manajemen Pemerintah Daerah. Sumedang: Alqoprint.
- Wijono, D. H. (1997). Manajemen Kepemimpinan dan Organisasi Kesehatan. Surabaya: Airlangga University Press.
- Yusuf, B. (2015). Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah. Depok: Raja Grafindo.



BAB XVI
UJIAN AKHIR SEMESTER

A. Soal

1. Dalam perspektif PM dan HRM “Employees Are the Most Important Asset of The Organization”, Jelaskan maksud pernyataan tersebut! (bobot 10)
2. Jelaskan mekanisme rekrutmen yang ideal dalam suatu organisasi! (bobot 5)
3. Berikan analisis perbedaan sistem rekrutmen perusahaan di bidang jasa, property, dan manufaktur! (bobot 20)
4. Berikan sebuah deskripsi mengenai mekanisme pemberian kompensasi! (bobot 5)
5. Jelaskan dan berikan contoh objek kajian MSDM! (bobot 5)
6. Berikan sebuah analisis perbedaan antara pelaksanaan training dan bentuk motivating! (bobot 15)
7. Jelaskan apakah yang dimaksud dengan jaminan keselamatan kerja, dan berikan 3 (tiga) contoh bentuk keselamatan kerja! (bobot 10)
8. Tugas individu resensi buku, Sondang P. Siagian. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara! (bobot 30)

B. Mekanisme Pengerjaan

1. Ujian Akhir Semester bersifat take home dan openbook. Mahasiswa diwajibkan mencantumkan kelengkapan sumber yang relevan di tiap jawabannya.

Ujian Akhir Semester

2. Lembar jawaban dikumpulkan secara mandiri melalui laman **simari@ulm.ac.id** pada portal **e-learning**.
3. Lama waktu pengerjaan adalah 7 (tujuh) hari.
4. Tidak diperkenankan meniru (mencontek) jawaban orang lain, dan batas maksimum plagiasi adalah 20% dari keseluruhan jawaban.

C. Kriteria Ketuntasan Belajar

Kriteria ketuntasan belajar yang disusun dimaksudkan untuk mencapai sesuai dengan indikator kelulusan ditentukan sebagai berikut;

1. Kehadiran minimal 80% dari total pertemuan dengan mempertimbangkan keaktifan dan keseriusan dalam mengikuti perkuliahan.
2. Kelengkapan tugas yang diberikan dengan mempertimbangkan aspek, originalitas, kejujuran, ketepatan langkah kerja, kerapian dan relevansi dengan disiplin ilmu.
3. Keikutsertaan dalam ujian tengah semester dan ujian akhir semester dengan skor ujian minimal 60.

D. Bobot penilaian ditentukan sebagai berikut;

1. Bobot tugas sebesar 30%
2. Bobot ujian tengah semester sebesar 30%, dan
3. Bobot ujian akhir semester sebesar 40%

MANAJEMEN

Sumber Daya Manusia



PROGRAM STUDI PENDIDIKAN IPS
FAKULTAS KEGURUAN DAN ILMU PENDIDIKAN
UNIVERSITAS LAMBUNG MANGKURAT

