

**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA**

HUMAI



**PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMITMEN ORGANISASI DAN MOTIVASI KERJA**

ISBN : 978-623-8139-28-6

Hak Cipta pada Penulis

Penulis : **Humaidi**
Editor : Muhammad Noor Ilmi
Desain Cover : Padliantor
Layout : Usman Jayadi
Jumlah halaman : 115
Terbit : 2024

Sumber Penulisan:

Humaidi, 2024, *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja*, Banjarmasin: El-Publisher.

**ANGGOTA IKAPI, KALSEL
No Anggota. 009/KSL/2023**

Penerbit:

**CV. EL PUBLISHER,
Banjarmasin, Kalimantan Selatan**

Whatsapp : 085252927842
Email : Elpublisher86@gmail.com
Laman : www.elpublisher.com

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

All right reserved

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit. Ketentuan Pidana Sanksi Pelanggaran Pasal 72 UU Nomor 19 Tahun 2002 tentang Hak Cipta

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) bulan dan/ atau denda paling sedikit Rp.1000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
2. Barang siapa dengan sengaja menyerahkan, menyiarkan, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum sesuatu ciptaan barang atau hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim, dengan menyebut asma Allah swt yang Maha Pengasih lagi Maha Pemurah, puji syukur atas keberkahanNya buku ini dapat terselesaikan dengan baik. Buku ini berjudul “pengaruh kepemimpinan transformasional, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai”.

Tujuan dibuatnya buku monograf adalah sebagai referensi riset untuk dosen, dan mahasiswa dan para peneliti pendidikan serta masyarakat dan tokoh-tokoh pemerintahan. Kami berharap dengan dibuatnya buku ini dapat memberikan referensi dalam penelitian kepemimpinan transformasional dalam organisasi, komitmen berorganisasi, dan motivasi kerja. Tentu hal ini, merupakan pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan, agar perusahaan dan karyawan kinerja meningkat perlunya motivasi, komitmen organisasi dan pemimpin yang dapat mengayomi karyawannya.

Akhir kata, semoga buku ini bermakna dan dapat memperluas pembaca dan bisa menjadi salah satu rujukan dalam pembaca sekalian. Terima kasih

Amuntai , 3 Maret 2024

Hormat saya,

Humaidi

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	III
DAFTAR ISI	V
BAB 1	1
PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
BAB 2	15
KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL	15
A. Pengertian Kepemimpinan	15
B. Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen	19
C. Gaya Kepemimpinan	20
D. Kepemimpinan Transformasional	24
E. Unsur-unsur Kepemimpinan Transformasional	27
F. Komponen Kepemimpinan Transformasional	28
G. Kemampuan dan Sifat Kepemimpinan Transformasional	30
H. Indikator Kepemimpinan Transformasional	32
I. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai	35
J. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	36
BAB 3	37
KOMITMEN ORGANISASI	37
A. Pengertian Komitmen Organisasi	37
B. Karakter Komitmen Organisasi	39
C. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi	40

D. Pilar Menciptakan Komitmen Organisasi	41
E. Perilaku Komitmen Organisasi	42
F. Dampak Komitmen Organisasi	43
G. Motif Komitmen Organisasi	44
H. Prinsip Komitmen Organisasi	44
I. Indikator Komitmen Organisasi	45
J. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	45
BAB 4	47
MOTIVASI KERJA	47
A. Pengertian Motivasi Kerja	47
B. Aspek Motivasi Kerja	49
C. Kelompok Motivasi Kerja	49
D. Faktor-Faktor Motivasi Kerja	50
E. Metode Metode Motivasi Kerja	53
F. Langkah-Langkah Motivasi Kerja	53
G. Jenis Motivasi Kerja	54
H. Indikator Motivasi Kerja	55
I. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai	56
BAB 5	57
KINERJA KARYAWAN	57
A. Pengertian Kinerja Karyawan	57
B. Aspek-aspek Kinerja Karyawan	59
C. Karakteristik Kinerja Karyawan	61
D. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan	61
E. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan	62
F. Indikator Kinerja Karyawan	63

BAB 6	65
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	65
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	65
B. Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia	68
C. Tujuan Manajemen SDM	75
D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	77
E. Penilaian Kinerja, Penghargaan dan Pengembangan Karier	83
F. Pelatihan dan Pengembangan	85
G. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan dan Produktivitas	86
BAB 7	89
PENUTUP	89
A. Simpulan	89
DAFTAR PUSTAKA	95
BIOGRAFI PENULIS	103

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pada berbagai aspek dalam organisasi, manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada di setiap kegiatan organisasi. Organisasi atau perusahaan harus mampu mengelola manajemennya untuk memenangkan persaingan pada era yang serba kompetitif supaya dapat bertahan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan perusahaan. Organisasi merupakan tempat sekelompok orang yang memiliki tujuan yang ingin di capai melalui orang-orang didalamnya. Sekelompok orang tersebut merupakan kunci tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Setiap organisasi, baik organisasi sosial maupun organisasi bisnis akan dihadapkan pada permasalahan sumber daya manusia.

Organisasi yang memiliki permasalahan pada sumber daya manusia akan dapat di atasi jika seorang pemimpin memiliki model kepemimpinannya yang baik, seperti kemampuan memimpin dan interaksi sesama pemimpin, bawahan-atasan, organisasi, serta lingkungan. Pengalaman pada diri seseorang sangat mempengaruhi cara pengambilan

keputusan dan kinerja dari organisasi yang dipimpin. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain atau pengikutnya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat tergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap bawahan, kolega, maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Sampai saat ini banyak sekali konsep tentang kepemimpinan yang diungkapkan oleh beberapa ahli. Kepemimpinan dideskripsikan dalam beberapa istilah berdasarkan dengan ciri dan tindakan yang dilakukan mulai dari kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan transaksional, hingga istilah terkini yang banyak dikemukakan adalah kepemimpinan transformasional, yang kini banyak diterapkan oleh beberapa pemimpin organisasi termasuk organisasi bisnis dalam menjalankan perusahaannya.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relatif baru dalam studi-studi kepemimpinan. Konsep kepemimpinan transformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Kepemimpinan transformasional merupakan salah satu dimensi penting dalam kepemimpinan efektif yang sekaligus menjadi prediktor terkuat atas hasil kepemimpinan (leadership outcomes), seperti usaha ekstra

para bawahan terhadap ketrampilan kepemimpinan (Bass dalam Hakim, 2014). Sedangkan Menurut Wijayanto (2012:176) Kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

Model Kepemimpinan Transformasional di yakini akan mengarahkan pada kinerja superior dalam organisasi yang sedang menghadapi tuntutan pembaharuan dan perubahan. Seorang pemimpin yang baik dalam mengelola perusahaan arus memiliki empat indikator menurut Wijayanto (2012:176) yaitu (a) Kharisma, (b) Inspirasi, (c) Stimulasi Intelektual dan (d) Pertimbangan Individual. Keempat hal tersebut akan sangat mempengaruhi pimpinan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan jabatan.

Kepemimpinan tranformasional jelas akan terlihat jika seorang pemimpin dalam perusahaan mampu membuat perubahan. Seperti halnya pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan yang terdapat pola gaya kepemimpinan tranformasional. Kepemimpinan transformasional ini terlihat pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan sangatlah jelas terjadi dimana berdasarkan observasi lapangan pada bulan November-Desember 2017 dimana kepemimpinan yang

terdapat pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan bisa membuat pegawai merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan. Hal ini membuat pimpinan yang ada saat ini lebih di segani dan di hormati serta di percayai oleh bawahannya. Pimpinan mampu membaur dengan pegawainya dalam melakukan pekerjaan. Jika pegawai mengalami kesulitan maka pimpinan memberikan solusi dan menampung ide-ide yang baik dari pegawai. Selain itu pimpinan saat ini juga mampu mendorong pegawai lebih baik untuk melakukan pekerjaan. Pegawai sangat bangga mempunyai pimpinan yang mampu membuat pegawainya merasa nyaman dalam bekerja.

Kepemimpinan transformasional yang diadopsi oleh Instansi/Pemerintahan/perusahaan , di dukung dari pernyataan kepada Bapak Hidayatullah pegawai Instansi/Pemerintahan/perusahaan staf Produksi yang menjelaskan bahwa pimpinan yang ada saat ini memiliki kharisma yang sangat bagus, dimana pegawai merasa bangga mempunyai pimpinan seperti beliau, pegawai mengagumi bagaimana beliau memimpin Instansi/Pemerintahan/perusahaan ini, beliau mampu memotivasi pegawai dan memberikan arahan yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Selain itu gaya pemikiran beliau juga sangat bagus baik dalam pengambilan keputusan dan juga menerima saran-saran atau masukan dari pegawai. Jadi

pimpinan saat ini lebih bisa mengayumi pegawainya dalam melakukan pekerjaan. Tidak jauh berbeda dengan pemimpin sebelumnya hanya pimpinan dahulu kurang mendekatkan diri pada pegawai sehingga pendapat dan ide-ide karyawan kurang di terima baik oleh pimpinan. Selain itu juga di lakukan wawancara kepada Bapak Ahmad Sauki pegawai staf produksi yang menyatakan bahwa pegawai merasa senang memiliki pimpinan yang bisa membuat pegawai lebih baik saat ini. Beliau sosok yang memiliki ide-ide baru yang lebih kreatif dalam memimpin. Pegawai selalu di bantu dalam menyelesaikan masalah dan ide-ide pegawai dalam mengembangkan perusahaan ini sangat di dorong. Pimpinan saat ini memiliki rasa percaya diri yang tinggi dan pegawai selalu mempercayai, bangga dan menghormati beliau. Sedangkan perbedaan pemimpin sebelumnya dengan saat ini sedikit berbeda, dimana pemimpin sebelumnya lebih tertutup, tidak bisa melihat pegawai bersantai-santai maka akan di tegur meskipun pekerjaan sudah selesai sehingga merasa ada beban yang lebih dalam bekerja.

Pemimpin transformasional harus mampu mendefinisikan, mengkomunikasikan dan mengartikulasikan visi organisasi, dan bawahan harus menerima dan mengakui kredibilitas pemimpinnya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa

depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu.

Kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan untuk membawa perubahan-perubahan yang sangat besar terhadap individu-individu maupun organisasi dengan jalan: memperbaiki kembali (reinvent) karakter diri individu-individu dalam organisasi ataupun perbaikan organisasi, memulai proses penciptaan inovasi, meninjau kembali struktur, proses dan nilai-nilai organisasi agar lebih baik dan lebih relevan, dengan cara-cara yang menarik dan menantang bagi semua pihak yang terlibat, dan mencoba untuk merealisasikan tujuan-tujuan organisasi yang selama ini dianggap tidak mungkin dilaksanakan. Pemimpin seperti ini dapat memahami pentingnya perubahan-perubahan yang mendasar dan besar dalam kehidupan dan pekerjaan mereka dalam mencapai hasil-hasil yang diinginkannya

Selain dengan Kepemimpinan transformasional yang baik seorang pemimpin. Maka perusahaan/organisasi perlu adanya komitmen yang tinggi dalam menunjang keberhasilan setiap perusahaan/organisasi. Komitmen Organisasi menjadi hal penting pada sebuah organisasi dalam menciptakan

kelangsungan hidupnya, apapun bentuk organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Pangabean (2004:135) Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Komitmen Organisasi yang tandainya dengan adanya (a) Affective Commiment, (b) Countinuance Commitment dan (c) Normative Commitment. (Meyer dan Allen (1990) dalam Pangabean (2004:135))

Komitmen organisasi merupakan hal yang terpenting dalam perusahaan. Jika pegawai memiliki komitmen yang tinggi maka pekerjaan pegawai pun dapat teratasi dengan baik. Seperti halnya yang terjadi pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan PDAM dimana berdasarkan observasi lapangan pada bulan November-Desember 2017 dimana komitmen pegawai terhadap organisasi sangat tinggi, sebab pegawai sudah ada standar prosedur kerja yang menjadi pedoman. Pekerjaan yang di bebankan kepada pegawai segera langsung di selesaikan dengan tujuan ada waktu santai. Oleh sebab itu jika terdapat pegawai berbicang-bincang sesama rekan kerja atau duduk

santai membaca koran bukan berarti pegawai tidak memiliki rasa tanggung jawab melainkan pegawai tersebut sudah menyelesaikan pekerjaan yang telah di bebaskan kepadanya.

Komitmen Organisasi yang terjadi pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan , di dukung dari pernyataan kepada Bapak M. Zaini pegawai Kasi bagian Produksi PDAM yang menjelaskan bahwa pegawai memiliki komitmen yang tinggi dan bekerja sesuai dengan prosedur yang di tetapkan oleh perusahaan. Setiap pegawai juga mendukung tujuan serta program-program yang ada pada perusahaan. Pegawai juga memiliki kepercayaan terhadap nilai-nilai serta peduli terhadap permasalahan Instansi/Pemerintahan/perusahaan . Di samping itu, pegawai juga selalu siap bekerja tambahan jika ada tugas lebih yang di bebaskan karena pegawai memiliki tanggung jawab yang tinggi. Selain itu wawancara juga dilakukan kepada bapak H. Gusti Abdurrahman pegawai staf produksi PDAM yang menyatakan bahwa pegawai taat terhadap peraturan dan nilai-nilai yang ada di perusahaan serta memiliki tingkat kepedulian yang tinggi, sehingga setiap pekerjaan yang di berikan selalu di selesaikan dengan sesegera mungkin agar bisa memanfaatkan waktu untuk pekerjaan yang lain. Jika pekerjaan selesai maka pegawai memiliki waktu yang santai. Sehingga waktu santai tersebut di manfaatkan untuk istirahat,

berbincang-bincang dan membaca koran, tetapi pekerjaan yang sudah di berikan sudah di selesaikan dan pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan tersebut.

Setiap perusahaan menginginkan karyawannya memiliki komitmen tinggi. Komitmen yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik. Akan tetapi pada kenyataannya, tidak semua karyawan memiliki komitmen tinggi, sehingga karyawan dalam kinerjanya kurang maksimal. Komitmen karyawan rendah dan dilihat dari kinerja karyawan menunjukkan karyawan kurang loyal terhadap perusahaan. Maksudnya, ada kesediaan karyawan untuk melakukan tugas tetapi karyawan kurang memaksimalkan kemampuannya.

Komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pegawai dengan organisasi. Dengan hubungan kedua tersebut pegawai perlu adanya motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan salah satu unsur penting dalam karyawan sebuah lembaga, artinya motivasi harus dimiliki setiap karyawan. Karyawan dengan motivasi kerja yang baik akan melaksanakan setiap pekerjaan yang diberikan dengan sebaik-baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Menurut Wibowo (2010:111) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia

dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Motivasi kerja yang rendah atau kurang baik akan merugikan lembaga, karena dengan motivasi kerja yang rendah pencapaian tujuan lembaga akan tertunda. Oleh karena itu motivasi kerja merupakan sesuatu yang penting yang harus dimiliki karyawan.

Motivasi kerja pegawai tidak selamanya berada dalam kondisi baik, oleh karena itu perlu adanya upaya untuk meningkatkan motivasi kerja di saat motivasi kerja pegawai menurun. Meningkatkan motivasi kerja pegawai bisa dilakukan dengan memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawai serta menghargai hasil dari pekerjaan mereka. Menurut Hasibuan (2007:149) ada dua macam metode untuk meningkatkan motivasi pegawai, yaitu motivasi langsung dengan memenuhi kebutuhan pegawai secara materiil dan non materiil serta motivasi tidak langsung dengan memberikan fasilitas-fasilitas untuk menunjang pekerjaan. Sedangkan menurut Wibowo (2010:378) ada 7 (tujuh) cara dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai yaitu dengan (a) Promosi, (b) Prestasi kerja, (c) Pekerjaan itu sendiri, (d) Penghargaan, (e) Tanggung Jawab, (f) Pengakuan dan (g) Keberhasilan dalam bekerja.

Motivasi kerja merupakan dorongan yang secara sadar terdapat pada diri pegawai. Motivasi kerja yang terdapat pada

setiap perusahaan berbeda-beda. Pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan bahwa motivasi yang ada pada diri pegawai tinggi dimana pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu, bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang di berikan. Disisi lain motivasi juga di berikan oleh pimpinan dan rekan kerja sebab pegawai merasa lebih percaya diri dan memiliki dedikasi yang baik dalam melakukan pekerjaannya.

Pegawai mendapat motivasi yang berbeda akan tetapi setiap pekerjaan yang di berikan selalu mampu untuk penyelesaiannya. Pekerjaan yang dilakukan pegawai sudah terstruktur berdasarkan jabatan masing-masing. Motivasi yang diberikan pimpinan menjadi dorongan kuat bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pekerjaan yang di rasa sulit bisa di selesaikan oleh pegawai sebab pegawai bersemangat agar berkesempatan untuk naik jabatan. Dengan adanya promosi jabatan membuat pegawai memiliki motivasi kerja yang tinggi. Selain itu wawancara juga dilakukan kepada Bapak Aryadi Rahman pegawai staf umum Instansi/Pemerintahan/perusahaan yang menyatakan bahwa pegawai selalu bersemangat dalam bekerja karena memiliki tujuan dan dorongan yang di dapat baik dari pimpinan maupun rekan kerja. Tujuan yang di inginkan yaitu kenaikan pangkat. Pekerjaan yang di berikan perusahaan

selalu kerjakan tepat waktu serta bertanggung jawab penuh dengan pekerjaan tersebut. Disisi lain pimpinan juga memberikan arahan yang jelas sehingga pegawai bekerja dengan mudah dan lebih percaya diri dalam menyelesaikannya.

Dengan motivasi pegawai yang tinggi akan membuat pegawai lebih cepat menyelesaikan pekerjaan. Oleh sebab itu pencapaian tujuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Maka dari itu perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang berpotensi dan berkualitas, baik dari segi pemimpin maupun karyawan pada pola tugas, tanggung jawab, berdaya guna sesuai dengan peraturan dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan.

Perusahaan harus bisa mendorong sumber daya manusia agar tetap produktif dalam mengerjakan tugasnya masing-masing yaitu dengan meningkatkan motivasi kerja para karyawannya, sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawannya, dan selain itu pegawai juga dapat dijadikan sebagai mitra utama yang baik dalam penunjang keberhasilan suatu perusahaan, hal tersebut di harapkan dapat memotivasi pegawai serta membuat pegawai puas terhadap pekerjaan yang mereka jalani menjadi salah satu faktor yang penting,

Dengan adanya motivasi kerja yang lebih baik, maka kinerja karyawan yang akan di hasilkan oleh karyawan untuk perusahaan juga akan lebih baik. Menurut Robbins (2006:687) Kinerja Karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Sedangkan menurut Mangkunegara (2012:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Untuk mengukur kinerja karyawan, diperlukan parameter yang tepat. Ada 6 indikator menurut Robbins (2006:693) dalam melakukan penilaian kinerja, yakni (a) Kualitas, (b) Kuantitas, (c) Ketepatan waktu, (d) Efektivitas, (e) Kemandirian dan (f) Komitmen kerja. Di setiap perusahaan pasti memiliki sistem penilaian kinerja karyawan dengan caranya sendiri.

BAB 2

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

A. Pengertian Kepemimpinan

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

Menurut Wahjosumidjo (2005: 17) kepemimpinan di terjemahkan kedalam istilah sifat- sifat, perilaku pribadi, pengaruh terhadap orang lain, pola- pola, interaksi, hubungan kerja sama antarperan, kedudukan dari satu jabatan administratif, dan persuasif, dan persepsi dari lain- lain tentang legitimasi pengaruh. Miftah Thoha (2010: 9) kepemimpinan adalah kegiatan untuk memengaruhi perilaku orang lain, atau seni memengaruhi perilaku manusia baik

perorangan maupun kelompok. Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu organisasi karena sebagian besar keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi ditentukan oleh kepemimpinan dalam organisasi tersebut.

Menurut C. Turney (1992) dalam Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu group proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen.

George R. Terry (Miftah Thoha, 2010: 5) mengartikan bahwa Kepemimpinan adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

A. Dale Timple (2000: 58) mengartikan Kepemimpinan adalah proses pengaruh sosial di dalam mana manajer mencari keikutsertaan sukarela dari bawahan dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Dengan kepemimpinan yang dilakukan seorang pemimpin juga menggambarkan arah dan tujuan yang akan dicapai dari sebuah organisasi. Sehingga

dapat dikatakan kepemimpinan sangat berpengaruh bagi nama besar organisasi.

Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Martinis Yamin dan Maisah (2010: 74) kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola anggota kelompoknya untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bentuk strategi atau teori memimpin yang tentunya dilakukan oleh orang yang biasa kita sebut sebagai pemimpin. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana

pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu.

Menurut Kartini Kartono (2003: 48) mengemukakan kepemimpinan sebagai berikut: Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi situasi khusus. Sebab dalam satu kelompok yang melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, dan punya tujuan serta peralatan khusus, pemimpin kelompok dengan ciri- ciri karakteristiknya itu merupakan fungsi dari situasi khusus tadi. Jelasnya sifat-sifat utama dari pemimpin dan kepemimpinannya harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan, serta cocok-pas dengan situasi dan zamannya.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola

kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

B. Perbedaan Kepemimpinan dengan Manajemen

Pada hakekatnya kepemimpinan mempunyai pengertian yang agak luas dibandingkan dengan manajemen. Manajemen merupakan jenis pemikiran yang khusus dari kepemimpinan di dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan bisa saja karena berusaha mencapai tujuan organisasi atau kelompok, dan bisa saja sama atau selaras atau tidak selaras dengan tujuan organisasi.

Menurut Miftah Thoha (2010: 8) manajemen adalah sebuah proses pencapaian organisasi lewat usaha orang-orang lain. Dalam manajemen terdapat suatu aturan dan tata krama tertentu, sehingga kepemimpinan dalam manajemen akan diatur sesuai ketentuan yang berlaku. Seseorang yang mengatur manajemen biasa disebut manajer. Manajer menduduki jabatan struktural melalui seleksi dan periode masa jabatan yang sudah diatur dalam organisasi. Menurut Sudarwan Danim (2004: 56) kepemimpinan adalah setiap perbuatan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah kepada individu atau kelompok yang tergabung di dalam wadah tertentu untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam kepemimpinan tidak dibatasi oleh aturanaturan dan tata krama dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan orang tersebut dapat menunjukkan kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain atau kelompok tertentu untuk mencapai tujuan tertentu. Seseorang yang bisa mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu bisa di sebut dengan pemimpin. Dari pendapat di atas dapat disimpulkan seorang menejer dapat saja berperilaku sebagai seorang pemimpin, asalkan dia mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Tetapi seorang pemimpin belum tentu harus menjabat sebagai menejer jika ingin mempengaruhi orang lain. Jadi seorang pemimpin belum tentu menejer, tetapi seorang menejer bisa saja berperilaku sebagai pemimpin.

C. Gaya Kepemimpinan

Menurut Mifta Thoha (2010: 49) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Macammacam gaya kepemimpinan antara lain :

1) Gaya Kepemimpinan Otokratik

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kata otokratik diartikan sebagai tindakan menurut kemauan sendiri, setiap produk pemikiran dipandang benar, keras kepala, atau rasa aku yang keberterimaannya pada khalayak bersifat dipaksakan. Kepemimpinan otokratik disebut juga kepemimpinan otoriter. Mifta Thoha (2010: 49) mengartikan kepemimpinan otokratis sebagai gaya yang didasarkan atas kekuatan posisi dan penggunaan otoritas. Jadi kepemimpinan otokratik adalah kepemimpinan yang dilakukan oleh seorang pemimpin dengan sikapnya yang menang sendiri, tertutup terhadap saran dari orang lain dan memiliki idealisme tinggi. Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) pemimpin otokratik memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi pada umumnya ditanggung oleh pemimpin.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin hanya dianggap sebagai pelaksana dan mereka tidak boleh memberikan ide-ide baru.
- 3) Bekerja dengan disiplin tinggi, belajar keras, dan tidak kenal lelah.
- 4) Menentukan kebijakan sendiri dan sekalipun bermusyawarah sifatnya hanya penawar saja.

- 5) Memiliki kepercayaan yang rendah terhadap bawahan dan walaupun kepercayaan diberikan, didalam dirinya penuh ketidakpercayaan.
- 6) Komunikasi dilakukan secara tertutup dan satu arah.
- 7) Korektif dan minta penyelesaian tugas pada waktu sekarang.

2) Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Sudarwan Danim (2004: 75) kepemimpinan demokratis bertolak dari asumsi bahwa hanya dengan kekuatan kelompok, tujuantujuan yang bermutu tercapai. Mifta Thoha (2010: 50) mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin demokratis memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Beban kerja organisasi menjadi tanggung jawab bersama personalia organisasi itu.
- 2) Bawahan, oleh pemimpin dianggap sebagai komponen pelaksana secara integral harus diberi tugas dan tanggung jawab.
- 3) Disiplin akan tetapi tidak kaku dan memecahkan masalah secara bersama.

- 4) Kepercayaan tinggi terhadap bawahan dengan tidak melepaskan tanggung jawab pengawasan
- 5) Komunikasi dengan bawahan bersifat terbuka dan dua arah.

3) Gaya Kepemimpinan Permisif

Menurut Sudarwan Danim (2004: 76) pemimpin permisif merupakan pemimpin yang tidak mempunyai pendirian yang kuat, sikapnya serba boleh. Pemimpin memberikan kebebasan kepada bawahannya, sehingga bawahan tidak mempunyai pegangan yang kuat terhadap suatu permasalahan. Pemimpin yang permisif cenderung tidak konsisten terhadap apa yang dilakukan. Menurut Sudarwan Danim (2004: 77) pemimpin permisif memiliki ciri-ciri antara lain:

- 1) Tidak ada pegangan yang kuat dan kepercayaan rendah pada diri sendiri.
- 2) Mengiyakan semua saran.
- 3) Lambat dalam membuat keputusan.
- 4) Banyak “mengambil muka” kepada bawahan.
- 5) Ramah dan tidak menyakiti bawahan.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku yang konsisten yang ditunjukkan pemimpin dan diketahui oleh

pihak lain ketika pemimpin berusaha mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan antara lain gaya kepemimpinan otokratik, gaya kepemimpinan demokratis, dan gaya kepemimpinan permisif. Jika dikaitkan dengan Kepala Sekolah, maka Kepala Sekolah dapat menggunakan gaya kepemimpinan tersebut dalam mempengaruhi guru maupun karyawan yang ada di sekolah yang dipimpinnya. Namun gaya kepemimpinan yang tepat untuk memotivasi kepala sekolah adalah gaya kepemimpinan demokratis. Hal ini sesuai pendapat Mifta Thoha (2010: 50) yang mengatakan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan. Dengan gaya demokrasi Kepala sekolah secara tidak langsung memotivasi guru agar berpartisipasi dan bertanggungjawab dalam kegiatan sekolah.

D. Kepemimpinan Transformasional

Menurut Kartono (2011:38) Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan disatu atau beberapa bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain atau pengikut untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu,

demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Sedangkan Hasibuan (2010), pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya untuk mengarahkan bawahannya dalam mengerjakan sebagian dari pekerjaannya untuk mencapai tujuan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi sebagian besar ditentukan oleh pemimpin dan kepemimpinannya, seperti yang dikatakan oleh Miftah Thoha (2010:1) Pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi sangatlah penting.

Menurut Wijayanto (2012:176) Kepemimpinan Transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma. Sedangkan Menurut Bass (1985) dalam Yukl (2013:313) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil –

hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan – kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut Robbins (2008:473) kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Italiani (2013:455) kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan sejati, dimana seorang pemimpin memberikan motivasi kepada bawahannya untuk bekerja secara maksimal agar tercapai tujuan perusahaan dan seorang pemimpin yang memberikan inspirasi serta inovasi terhadap perusahaan.

Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan itu sendiri. Yang artinya pemimpinlah yang bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan, merupakan ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Gaya kepemimpinan setiap orang pasti berbeda sesuai dengan pengalaman

kegiatan yang sudah dilakukannya, background keluarga, lingkungan tempat dia tinggal dan seterusnya.

Proses kepemimpinan juga melibatkan keinginan dan niat, keterlibatan yang aktif antara pemimpin dan pengikut untuk mencapai tujuan yang di inginkan bersama. Dengan demikian, baik pemimpin ataupun pengikut mengambil tanggung jawab pribadi untuk mencapai tujuan bersama tersebut.

E. Unsur-unsur Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bangun (2012:340), Unsur-unsur dalam kepemimpinan transformasional antara lain :

1) Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Semakin dilaksanakan dengan baik dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang seorang pemimpin untuk mengatur seorang pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

2) Kekuasaan

Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan

yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi.

3) Mempengaruhi

Kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Kekuasaan untuk memengaruhi merupakan jembatan pada unsur selanjutnya.

4) Nilai

Unsur nilai dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai.

F. Komponen Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen menurut Bass (1985) dalam Muchiri (2002:123–124) yang terdiri dari:

1. Pengaruh Idealisme.

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen

etika dari keputusan, serta memiliki visi dan sence of mission. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri

2. Motivasi Inspirasional.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Sehingga pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui dukungan emosional dan daya tarik emosional.

3. Stimulasi Intelektual.

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

4. Konsiderasi Individual

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus.

G. Kemampuan dan Sifat Kepemimpinan Transformasional

Menurut Ordway dalam Kartono (1994:38) mengemukakan kemampuan dan sifat pemimpin sebagai berikut:

- 1) Energi jasmani dan mental, yaitu pemimpin mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa. Demikian juga didukung dengan semangat juang, motivasi kerja, disiplin, dan kesabaran.
- 2) Kesadaran akan tujuan dan arah, yaitu pemimpin memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan pemimpin tahu persis kemana arah yang akan

ditujunya dan memberi manfaat bagi dirinya dan kelompok.

- 3) Antusiasme, yaitu pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai membangkitkan, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun anggota kelompok.
- 4) Keramahan dan kecintaan, yaitu kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedangkan keramahan juga memberikan pengaruh pemimpin dalam mencapai tujuan.
- 5) Integritas, yaitu dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia patuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
- 6) Penguasaan teknis, yaitu pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya.
- 7) Ketegasan dalam mengambil keputusan, yaitu mengambil keputusan secara tepat, tegas, dan cepat sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
- 8) Kecerdasan, yaitu kemampuan pemimpin untuk melihat dan mematuhi dengan baik, mengerti sebab dan akibat

kejadian, menemukan hal-hal yang krusial, dan cepat menemukan cara-cara penyelesaiannya dalam waktu yang singkat.

- 9) Keterampilan mengajar, yaitu pemimpin harus mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya atau anggotanya untuk berbuat sesuatu.
- 10) Kepercayaan, yaitu bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar.

H. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Wijayanto (2012:176) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki empat indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kharisma, merupakan gambaran perilaku seorang pemimpin yang bisa membuat para pengikutnya merasa bangga, mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
- 2) Inspirasi, merupakan gambaran perilaku seorang pemimpin yang mampu mengartikulasikan suatu pengharapan yang jelas terhadap prestasi yang dicapai seorang bawahan, mendemonstrasikan komitmennya pada seluruh tujuan organisasi serta mampu

memberikan spirit tim dalam sebuah organisasi dengan melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

- 3) Stimulasi Intelektual, merupakan gambaran seorang pemimpin mampu menumbuhkan ide-ide yang baru, bisa memberikan solusi yang lebih kreatif terhadap berbagai permasalahan yang dihadapi bawahan, serta memberikan motivasi kepada bawahan agar bisa mencari pendekatan-pendekatan yang lebih baru dalam melakukan semua tugas-tugas organisasi
- 4) Pertimbangan Individual, merupakan seorang pemimpin yang berkeinginan mendengarkan dengan seksama dan penuh perhatian terhadap pendapat-pendapat serta masukan dari bawahan yang secara khusus mau memperhatikan semua kebutuhan-kebutuhan bawahan untuk pengembangan karir.

I. Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Besar rendahnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, dapat dinilai dari pimpinan yang memiliki kharisma yang baik seperti pimpinan dipercayai pegawai dalam memimpin perusahaan, pimpinan memiliki wibawa dan dedikasi yang tinggi pada setiap pekerjaan. Selain itu pimpinan juga mampu menginspirasi pegawai dalam melakukan pekerjaan seperti memberikan arahan dan mengayumi pegawai dan memberikan rasa optimisme dalam melakukan pekerjaan. Oleh sebab itu pegawai mendapatkan ide-ide baru baik dalam pekerjaan atau cara mengatasi permasalahan. Pimpinan Instansi/Pemerintahan/Perusahaan dapat mengambil keputusan dengan baik serta memperhatikan fasilitas kerja pegawai dalam memenuhi pekerjaan yang baik.. Oleh sebab itu kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai, ini sejalan dengan teori menurut Wijayanto (2012:176) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu kepemimpinan dimana pemimpin menyediakan perhatian individu, rangsangan intelektual serta pemimpin tersebut memiliki karisma.

J. Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Besarnya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dikarenakan kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang tinggi, dimana pimpinan memiliki karakteristik yang diinginkan oleh pegawai sehingga pegawai merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dan pimpinan selalu mendukung pekerjaan serta memberikan solusi setiap pekerjaan yang mengalami masalah atau kesulitan. Selain itu motivasi yang tinggi juga disebabkan oleh kesempatan untuk berkarir pegawai terbuka, prestasi dan promosi jabatan dapat diberikan kepada seluruh pegawai. Sehingga dengan adanya hal tersebut membuat dorongan tersendiri bagi pegawai untuk lebih maju dan berkembang.

BAB 3

KOMITMEN ORGANISASI

A. Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008:69) dalam perilaku organisasi, komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Sedangkan Mathins dan Jackson (2006:122) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah tingkat sampai dimana seorang karyawan yakin dan menerima tujuan organisasional serta berkeinginan untuk tinggal bersama organisasi tersebut. Dengan adanya komitmen seorang pemerintah daerah, maka ia akan memiliki sikap loyalitas juga berkeinginan untuk mencapai tujuan organisasinya dengan baik.

Komitmen organisasi juga dapat diartikan sebagai derajat dimana seseorang terlibat dalam organisasinya dan berkeinginan untuk tetap menjadi anggotanya, dimana di dalamnya mengandung sikap kesetiaan dan kesediaan seseorang untuk bekerja secara maksimal bagi organisasi tempat seorang tersebut bekerja.

Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap perusahaan yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada di dalam perusahaan serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada perusahaan. Menurut Luthans (2012:249) menyatakan bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan. Sedangkan menurut Moorhead dan Griffin (2013:73) mengatakan bahwa Komitmen organisasi (*organizational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya.

Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Pangabean (2004:135) Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Karyawan-karyawan yang merasa

lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja. Oleh karena itu, komitmen organisasi merupakan sebagai suatu orientasi individu terhadap organisasi yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen organisasi merupakan orientasi hubungan aktif antara individu dan organisasinya. Orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (karyawan) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu, dan sesuatu yang diberikan itu menggambarkan dukungannya bagi tercapainya tujuan organisasi.

B. Karakter Komitmen Organisasi

Menurut Mobly (1979) dalam Sudarma (2004:410) menyatakan komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan individu kepada organisasi yang dicerminkan dengan karakteristik :

- 1) Adanya keyakinan yang kuat dan penerimaan atas nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Adanya keinginan yang pasti untuk mempertahankan keikutsertaan dalam organisasi

Menurut Mowday (1982) dalam Ali (2011:268) mengemukakan komitmen organisasi mengacu pada

keyakinan seseorang dalam tujuan dan nilai organisasi, dan ingin tetap bersama organisasi serta menjadi setia pada organisasi. Selain itu Henkin dan Marchiori (2004) dalam Bushra (2011:262) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai perasaan karyawan yang memaksa mereka untuk menjadi bagian dari organisasi mereka dan mengakui tujuan, nilai, norma dan standar etika di suatu organisasi.

C. Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Menurut Steers (1987) dalam Sopiah (2008:163) telah mengidentifikasi ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

- 1) Ciri pribadi kinerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

D. Pilar Menciptakan Komitmen Organisasi

Menurut Mangkunegara (2012:176) menyatakan ada tiga pilar menciptakan komitmen organisasi, yaitu :

1. Adanya perasaan menjadi bagian dari organisasi. Untuk menciptakan rasa memiliki tersebut, maka salah satu pihak dalam manajemen harus mampu membuat karyawan:
 - a) Mampu mengidentifikasi dirinya terhadap organisasi.
 - b) Merasa yakin bahwa apa yang dilakukan atau pekerjaannya adalah berharga bagi organisasi
 - c) Merasa nyaman dengan organisasi.
 - d) Merasa mendapat dukungan yang penuh dari organisasi dalam bentuk misi yang jelas (apa yang direncanakan untuk dilakukan), nilai-nilai yang ada (apa yang diyakini sebagai hal yang penting oleh manajemen), norma-norma yang berlaku (cara-cara berperilaku yang bisa diterima oleh organisasi).
2. Adanya keterikatan atau kegairahan terhadap pekerjaan. Hal tersebut dapat dimunculkan dengan cara :
 - a) Mengenali faktor-faktor motivasi dalam mengatur desain pekerjaan (job design).
 - b) Kualitas kepemimpinan.

- c) Kemampuan dari manajer dan supervisor untuk mengenali bahwa komitmen bisa meningkatkan jika ada perhatian terus menerus, memberi delegasi atas wewenang serta memberi kesempatan dan ruang yang cukup bagi pegawai untuk menggunakan keterampilan dan keahlian
3. Pentingnya rasa memiliki

Rasa memiliki bisa muncul jika pegawai merasa bahwa mereka benar-benar diterima menjadi bagian atau kunci penting dari organisasi. Ikut sertakan keterlibatan pegawai dalam memuat keputusan dan jika mereka merasa ide-idenya di dengar dan merasa telah memberikan kontribusi pada hasil yang dicapai, maka mereka akan cenderung menerima keputusan-keputusan atau perubahan yang dimiliki, hal ini dikarenakan mereka merasa dilibatkan dan bukan karena dipaksa.

E. Perilaku Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (1997:186) menyebutkan terdapat tiga perilaku yang terbentuk dari adanya komitmen organisasi, yaitu :

- 1) Seseorang dengan komitmen organisasional yang tinggi akan mempunyai kecenderungan yang rendah untuk absen bekerja dan pindah kerja di perusahaan.

- 2) Komitmen organisasional yang tinggi akan mengakibatkan seseorang untuk tetap bergabung dan berkorban demi perusahaan.
- 3) Komitmen yang tinggi juga akan membawa konsekuensi positif terhadap individu anggota organisasi. Dengan komitmen yang tinggi, seseorang akan mampu memberikan yang terbaik untuk perusahaan sehingga kinerjanya menjadi meningkat. Hal ini akan memberikan dampak positif terhadap karir dan ketentraman kehidupan di luar lingkungan kerja.

F. Dampak Komitmen Organisasi

Menurut Sopiah (2008:166) mengemukakan bahwa komitmen karyawan, baik yang tinggi maupun rendah akan berdampak pada :

- a) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir karyawan itu di organisasi/perusahaan.
- b) Organisasi, karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan, dan lain-lain.

G. Motif Komitmen Organisasi

Menurut Greenberg dan Baron (1997: 191) menyatakan bahwa ada dua motif yang mendasari seseorang untuk berkomitmen pada organisasi atau unit kerjanya, antara lain:

1) Side-Best Orientation

Side-Best Orientation ini memfokuskan pada akumulasi dari kerugian yang di alami atas segala sesuatu yang telah diberikan oleh individu pada organisasi apabila meninggalkan organisasi tersebut.

2) Goal-Congruence Orientation

Memfokuskan pada tingkat kesesuaian antara tujuan personal individu dan organisasi sebagai hal yang menentukan komitmen pada organisasi.

H. Prinsip Komitmen Organisasi

Menurut Pradiansyah (1999:31) yang mengemukakan bahwa dalam membentuk atau membangun sebuah komitmen, maka harus diperhatikan 5 (lima) faktor prinsip kunci yakni:

- 1) Memelihara atau meningkatkan harga diri. Artinya pimpinan harus pintar menjaga agar harga diri bawahan tidak rusak.

- 2) Memberikan tanggapan dengan empati.
- 3) Meminta bantuan dan mendorong keterlibatan. Artinya bawahan selain butuh dihargai juga ingin dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
- 4) Mengungkapkan pikiran, perasaan dan rasional.
- 5) Memberikan dukungan tanpa mengambil alih tanggung jawab.

I. Indikator Komitmen Organisasi

Menurut Menurut Meyer dan Allen (1990) dalam Pangabeian (2004:135) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi memiliki tiga indikator, yaitu sebagai berikut:

- a) Affective Commiment, merupakan hasrat pegawai untuk bekerja karena memiliki persaan setuju dengan nilai-nilai pada perusahaan.
- b) Countinuance Commitment, merupakan sesuatu rasa bertahan karena pegawai tidak memiliki pilihan lain selain bertahan di dalam perusahaan tersebut
- c) Normative Commitment, merupakan kekuatan hasrat pegawai untuk terus bekerja pada organisasi karena merasa wajib.

J. Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil analisa penulis, tinggi dan rendahnya pengaruh organisasi terhadap kinerja karyawan

dapat dinilai dari tingkat hasil pekerjaan para pegawai tetap terus menerus, sulit berkembang dalam melakukan pekerjaan, pegawai pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan sudah memiliki SOP yang dapat membatasi pegawai dalam bekerja. Pegawai selalu bekerja terus menerus sesuai dengan jabatannya. Artinya pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan arahan dan tugasnya tidak bisa melakukan pekerjaan yang lebih atau tidak sesuai dengan bidangnya. Dengan begitu maka komitmen organisasi pada Instansi/Pemerintahan/perusahaan rendah. Tetapi hal tersebut tidak mengurangi rasa kesatuan pegawai terhadap organisasi. Hal ini sejalan dengan teorinya Meyer dan Allen (1990) dalam Pangabean (2004:135) Komitmen Organisasi dapat diartikan sebagai sejauh mana seseorang karyawan mengalami rasa kesatuan dengan organisasi mereka. Karyawan-karyawan yang merasa lebih berkomitmen pada organisasi memiliki kebiasaan-kebiasaan yang bisa diandalkan, berencana untuk tinggal lebih lama didalam organisasi, dan mencurahkan lebih banyak upaya dalam bekerja.

BAB 4

MOTIVASI KERJA

A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam diri seorang karyawan agar karyawan tersebut dapat tergerak untuk melakukan pekerjaannya dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Nawawi (1997:351), menyebutkan bahwa kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Menurut Wibowo (2010:111) motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan menurut Samsudin (2010:281) mengemukakan bahwa motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok

kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan.

Menurut Richard M. Stears dalam Sedarmayanti (2009:233), motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relatif terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Selain itu menurut Siagian (2009:102), menyatakan bahwa motivasi merupakan daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Berbeda lagi dengan pendapat Edwin B. Flippo dalam Hasibuan (2010:143), motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut Daft (2011:373), motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan yang muncul dari dalam maupun dari luar diri seseorang dan membangkitkan semangat serta ketekunan untuk mencapai sesuatu yang diinginkan. Sedangkan menurut Kanfer dalam Solihin (2010:152) dalam Motivasi merupakan kekuatan psikologis yang akan

menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat upaya dari seseorang dan tingkat ketegaran pada saat orang itu dihadapkan pada berbagai rintangan.

B. Aspek Motivasi Kerja

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, menurut Hasibuan (2010:145) dua aspek motivasi yang bersifat statis yaitu :

- 1) Aspek motivasi statis yang pertama, tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi.
- 2) Aspek motivasi statis yang kedua, adalah berupa alat perangsang atau intensif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan.

C. Kelompok Motivasi Kerja

Menurut Wiludjeng (2007:161-162) ada beberapa kelompok motivasi yang diberikan kepada bawahannya atau kepada pegawainya antara lain :

a) Material

Material merupakan motivasi yang bersifat material sebagai imbalan prestasi yang diberikannya, dan hal ini dapat diberikan berupa upah, gaji, barang-barang dan lainnya.

b) Non Material

Non material merupakan motivasi yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk non material adalah promosi, diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan, pujian, sertifikat, piagam, dan lainnya.

D. Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Menurut Sunyoto (2012:13-17) faktor-faktor motivasi ada tujuh yaitu sebagai berikut:

1) Promosi

Promosi adalah kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas yang lebih baik, baik dipandang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat atau status yang lebih tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama tambahan pembayaran upah atau gaji.

2) Prestasi Kerja

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya sekarang. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk diusulkan oleh atasannya

agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Tanggung jawab dalam mengembangkan karier terletak pada masing-masing pekerja. Semua pihak seperti pimpinan, atasan langsung, rekanan dan para spesialis di bagian kepegawaian, hanya berperan memberikan bantuan, semua terserah pada karyawan yang bersangkutan, apakah akan memanfaatkan berbagai kesempatan mengembangkan diri atau tidak.

4) Penghargaan

Pemberian motivasi dengan melalui kebutuhan penghargaan, seperti penghargaan atas prestasinya, pengakuan atas keahlian dan sebagainya. Hal yang sangat diperlukan untuk memacu gairah kerja bagi pada karyawan. Penghargaan di sini dapat merupakan tuntutan faktor manusiawi atas kebutuhan dan keinginan untuk menyelesaikan suatu tantangan yang harus dihadapi.

5) Tanggung Jawab

Pertanggungjawaban atas tugas yang diberikan perusahaan kepada para karyawan merupakan timbal balik atas kompensasi yang diterimanya. Pihak perusahaan memberikan apa yang diharapkan oleh para karyawan, namun di sisi lain para karyawan pun harus memberikan

kontribusi penyelesaian pekerjaan dengan baik pula dan penuh dengan tanggung jawab sesuai dengan bidangnya masing-masing.

6) Pengakuan

Pengakuan atas kemampuan dan keahlian bagi karyawan dalam suatu pekerjaan merupakan suatu kewajiban oleh perusahaan. Karena pengakuan tersebut merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. Hal ini akan dapat mendorong para karyawan yang mempunyai kelebihan di bidangnya untuk berprestasi lebih baik lagi.

7) Keberhasilan dalam Bekerja

Keberhasilan dalam bekerja dapat memotivasi para karyawan untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Dengan keberhasilan tersebut setidaknya dapat memberikan rasa bangga dalam perasaan karyawan bahwa mereka telah mampu mempertanggungjawabkan apa yang menjadi tugas mereka.

E. Metode Metode Motivasi Kerja

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Hasibuan (2010:149), metode-metode motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Motivasi Langsung, merupakan motivasi yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian, penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi Tidak Langsung, merupakan motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

F. Langkah-Langkah Motivasi Kerja

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa petunjuk atau langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap

pemimpin. Adapun langkah-langkah tersebut menurut Sunyoto (2013:17), adalah sebagai berikut:

- 1) Pemimpin harus tahu apa yang dilakukan bawahan
- 2) Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan orang
- 3) Tiap orang berbeda-beda di dalam memuaskan kebutuhan
- 4) Setiap pemimpin harus memberikan contoh yang baik bagi para karyawan
- 5) Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk
- 6) Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

G. Jenis Motivasi Kerja

Ada dua jenis motivasi menurut Hasibuan (2010:150) adalah sebagai berikut:

1) Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

H. Indikator Motivasi Kerja

Menurut Wibowo (2010:378) menyatakan bahwa Motivasi Kerja memiliki tujuh indikator, yaitu sebagai berikut:

- 1) Promosi, merupakan sesuatu pemberian promosi atau kesempatan dibidang kenaikan pangkat atau pendidikan.
- 2) Prestasi kerja, merupakan suatu pekerjaan selalu mencapai hasil melampaui batas dan mencapai peningkatan.
- 3) Pekerjaan itu sendiri, merupakan suatu pemenuhan hasil pekerjaan secara tepat waktu dan sesuai dengan perencanaan.
- 4) Penghargaan, merupakan suatu penghargaan dalam bentuk pemberian barang dan bonus sebagai cara untuk meningkatkan motivasi pegawai.
- 5) Tanggung jawab, merupakan bertanggungjawab atas pekerjaan dan hasil yang dikerjakan.

- 6) Pengakuan, merupakan suatu keinginan pegawai dalam membutuhkan pengakuan jika mereka penting dan dihargai sebagai bagian perusahaan.
- 7) Keberhasilan dalam bekerja, merupakan tindakan dimana pemimpin selalu mendukung atas keberhasilan kerja karyawan dan menuntut hasil yang baik.

I. Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karena pegawai memiliki rasa percaya diri yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan. Selain itu kesempatan berkarir dalam Instansi/Pemerintahan/Perusahaan ini terbuka untuk seluruh pegawai, penghargaan yang di berikan serta prestasi kerja juga di pertimbangkan dalam setiap pegawai yang ingin memperoleh jabatan yang lebih tinggi. Dengan adanya hal tersebut maka motivasi kerja pegawai tinggi dan tingkat keberhasilan pekerjaan pun baik. Hal ini sejalan dengan teori Hasibuan (2007:149) yang menjelaskan bahwa untuk meningkatkan motivasi pegawai terbagi dua, yaitu motivasi langsung dengan memenuhi kebutuhan pegawai secara materiil dan non materiil dan motivasi tidak langsung dengan memberikan fasilitas-fasilitas untuk menunjang pekerjaan.

BAB 5

KINERJA KARYAWAN

A. Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap organisasi mengharapkan karyawannya memiliki kemampuan menghasilkan kinerja yang tinggi. Simamora (2006:339) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Menurut Rivai (2004:15) menyebutkan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Selain itu juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Menurut Robbins (2006:687) Kinerja Karyawan merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria. Sedangkan

menurut Mangkunegara (2012:67) bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

Menurut Sani (1987:66) kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Sinambela (2012:5) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Menurut Abdullah (2014:4), Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Yuli (2005:86) menyatakan bahwa Kinerja adalah proses penilaian prestasi

kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematik dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Dalam hal ini seorang pimpinan harus melakukan pertimbangan mengenai hasil prestasi kerja para bawahannya. Pertimbangan tersebut nantinya dipergunakan sebagai bahan untuk menetapkan gaji, promosi, pensiun dan perencanaan pengembangan karir. Dampak utama dari program penilaian tersebut adalah untuk memberikan pengaruh motivasional terhadap pegawai yang dinilai.

B. Aspek-aspek Kinerja Karyawan

Menurut Gorda (2004:98) secara umum aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja karyawan adalah seperti yang diuraikan sebagai berikut:

- 1) Kejujuran karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
- 2) Kesetiaan (loyalitas) karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.
- 3) Kreatifitas karyawan, yaitu merupakan sikap dan perilaku karyawan di dalam menggunakan kemampuan berfikir yang rasional ke arah mencari berbagai alternatif di dalam memecahkan berbagai masalah

- 4) Kinerja karyawan, dititik beratkan terhadap hasil kerja baik kuantitas maupun kualitas sesuai dengan standar yang ditetapkan dalam uraian pekerjaan.
- 5) Kerjasama, dititik beratkan pada kesediaan untuk bekerjasama dengan para karyawan yang terkait dengan pelaksanaan tugas dan tanggung jawab serta kesediaan untuk memotivasi karyawan lain untuk bekerjasama.
- 6) Kedisiplinan, dititik beratkan pada penilaian terhadap ketaatan dan kepatuhan terhadap peraturan-peraturan, kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dikeluarkan oleh perusahaan serta pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan uraian pekerjaan.
- 7) Kepemimpinan, dititik beratkan pada penilaian terhadap kemampuan merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan tugas dan tanggung jawab disamping mampu membimbing dan menggerakkan bawahan ke arah pencapaian tujuan secara ikhlas.
- 8) Kecerdasan, dititik beratkan pada penilaian terhadap kecerdasan karyawan yang menyangkut aspek kecerdasan intelegensia, kecerdasan emosional dan kecerdasan dalam mengubah kendala menjadi peluang.

C. Karakteristik Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2012:68) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

D. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Gibson (2006:164) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a) Faktor Individu, meliputi : kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.

- b) Faktor Psikologis, meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja
- c) Faktor Organisasi, meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan dan imbalan.

E. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Wilson Bangun (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah :

- 1) Evaluasi antar individu dalam organisasi, Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi
- 2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi, Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan
- 3) Pemeliharaan sistem, Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem

yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

- 4) Dokumentasi penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

F. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006: 693) menyatakan bahwa Kinerja Karyawan memiliki enam indikator, yaitu sebagai berikut:

- a) Kualitas, merupakan tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu dari suatu aktivitas.
- b) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c) Ketepatan waktu, merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d) Efektivitas, merupakan tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.
- e) Kemandirian, merupakan tingkat dimana seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.
- f) Komitmen kerja, merupakan tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

BAB 6

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, seperti manajemen keuangan, manajemen pemasaran, dan manajemen operasi. Manajemen sumber daya manusia menjadi bidang kajian penting dalam organisasi karena permasalahan yang dihadapi organisasi (baca: perusahaan) bukan hanya persoalan bahan mentah, alat-alat kerja dan produksi, atau modal kerja saja, tetapi juga masalah tenaga kerja atau sumber daya manusia yang nota bene adalah pihak yang menjalankan dan mengelola faktor-faktor produksi sekaligus merupakan tujuan dari kegiatan produksi itu sendiri.

Mengutip pernyataan Rivai (2005), keberadaan manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan SDM sehingga dapat berfungsi secara produktif, efektif, dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegagalan perusahaan dalam mengelola SDM-

nya dapat mengakibatkan perusahaan gagal dalam mencapai sasaran dan tujuannya. Contoh, ketidakpedulian perusahaan komputer Apple terhadap SDMnya telah membawa kepada kejatuhan perusahaan tersebut pada pertengahan Tahun 1980-an.

Menurut Pfeffer (dalam Anthony, W.P., et al., 2002), dalam menghadapi tantangan dari para pesaingnya yang semakin meningkat pada pertengahan Tahun 1980 an, perusahaan Apple Computer justru melakukan tindakan merumahkan banyak karyawan yang sangat berbakat dan langka, sehingga menyebabkan jatuhnya kemampuan bersaing Apple Computer akibat tidak adanya inovasi.

Baik, dalam hal tersebut, kembali ke pengertian definisi MSDM adalah pendekatan strategik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi yaitu orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu ataupun kolektif, dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai sasaran organisasi. Untuk mempermudah saudara dalam mencerna makna definisi MSDM, pertamanya kita dapat mulai dengan mendefinisikan istilah manajemen. Manajemen pada umumnya didefinisikan sebagai suatu proses pencapaian sasaran melalui pihak lain. Menurut Stoner, et al. (1996), istilah manajemen umumnya didefinisikan dalam empat fungsi spesifik dari manajer, yaitu

merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan. Dengan kata lain, kita dapat mengatakan bahwa manajemen merupakan proses membuat perencanaan, mengorganisasikan, memimpin, dan mengendalikan berbagai usaha dan semua sumber daya, termasuk sumber daya manusia, untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi.

Mengutip pendapat Flippo (1991), manajemen adalah pihak yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinan atas pihak lain. Lantas pertanyaannya adalah kewenangan dan kepemimpinan dalam hal apa yang dipergunakan oleh manajemen SDM? Mengenai hal ini 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. Manajemen sumber daya manusia adalah proses 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. (Yun Iswanto: 2014)

B. Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi tersebut dapat berjalan efektif dan efisien, ada beberapa prinsip pengelolaan SDM yang harus diperhatikan oleh manajer, baik manajer organisasi bisnis maupun organisasi pelayanan publik (public service).

1) Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Bisnis

Menurut Soetjipto (2006) ada 3 prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM agar tugas dan kewajiban mengurus dan mengoordinasikan sumber daya manusia organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Menurut Soetjipto, prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam seperti tata-cara, pedoman kerja, dan formulir-formulir yang berkaitan dengan pengelolaan SDM. Meskipun tata-cara, pedoman kerja, dan formulir itu diperlukan, namun hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan

efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Melalui pengelolaan SDM yang berorientasi pada layanan, maka kekurangan-kekurangan di atas dapat diminimalkan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan. Dengan prinsip ini diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka untuk menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial.

Prinsip terakhir adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuh kembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan ketrampilan, serta keberanian mengambil resiko. , ketiga prinsip di atas semestinya menjadi acuan bagi manajemen SDM dalam melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai penanggung jawab utama pengelolaan SDM organisasi.

Artinya, manajemen sumber daya manusia harus mengimplementasikan ketiga prinsip tersebut dalam melaksanakan aktivitas tugas dan fungsi MSDM.

2) Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia Pelayanan publik

Soetjipto (2006) menyebutkan ada tiga prinsip yang harus diperhatikan oleh manajemen SDM pada organisasi swasta, Berman, E. M., et al. (2001) menyebutkan tujuh prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia pelayanan publik yang harus disadari pertama kali oleh para manajer pelayanan publik. Prinsip-prinsip tersebut sebagai berikut.

- a) Adanya peran yang banyak (many roles) dari pelayan publik. Para pemangku kepentingan (stakeholders) berharap para pelayan publik melakukan banyak hal berbeda, seperti memastikan bahwa kinerja pemerintah efektif, memberikan tanggapan terhadap kepentingan-kepentingan politis, dan lain-lain. Seringkali pegawai kantor pelayanan publik diharapkan menanggapi tekanan-tekanan yang saling bertentangan secara simultan. Di sisi lain para manajer perlu memberikan kepemimpinan untuk menciptakan rekonsiliasi antara berbagai kepentingan yang berlainan. Contoh, pemensiunan karyawan yang didesain untuk menyeimbangkan anggaran, secara

simultan juga ditujukan untuk faktor-faktor yang lain (melekat pada prinsip senioritas, memenuhi ketentuan Undang-Undang Kepegawaian Negara, memenuhi tuntutan standar kinerja, dan memelihara prinsip-prinsip etika). Hingga saat ini efektivitas organisasional masih menjadi prioritas yang diabaikan dan kemungkinan hal ini tidak berubah hingga beberapa tahun ke depan

- b) Masalah nilai. Kompetensi „netral“ kantor pelayan publik sejak awal telah ditekankan menggunakan sistem merit (merit system) yaitu pada akhir tahun 1800-an, meskipun “netralitas” (tidak melibatkan pegawai kantor pelayan publik dalam aktivitas politik partisan) tidak harus memberikan kesan bahwa nilai yang dianut oleh angkatan kerja kantor pelayan publik tidak memiliki hubungan sama sekali dengan masalah politik partisan. Para manajer merekrut dan memberi penghargaan kepada pegawai yang kompeten dan yang menunjukkan integritas, karena etika sejalan dengan kinerja yang lebih tinggi dan menurunkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan hukum. Di samping itu, nilai-nilai pada sektor publik kini sedang berubah. Para manajer perlu menilai nilai-nilai

tersebut dalam yurisdiksi mereka dan menyesuaikan gaya kepemimpinan mereka sehingga sejalan.

- c) Memahami dasar pemikiran dari suatu sistem personel. Berbagai macam anggota angkatan kerja kantor publik tunduk pada sistem personel yang berbeda (misal, pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten terpilih; pejabat Pusat, Daerah, Kota, kabupaten yang ditunjuk) Masing-masing sistem tersebut memiliki dasar pemikiran dan batas operasi yang unik. Para manajer yang efektif sangat paham terhadap dasar pemikiran sistem mereka dan berusaha menemukan cara untuk mengatasi keterbatasan tersebut.
- d) Alternatif-alternatif untuk pelayanan sipil. Secara historis pelayanan publik telah dilakukan oleh pegawai pelayanan sipil (pegawai pemerintah), namun pada akhir-akhir ini mekanisme-mekanisme alternatif pelaksanaan pemberian layanan publik telah muncul (misal, purchase of service agreements, privatisasi, franchise agreements, regulatory and tax incentives). Tata kelola baru tersebut telah memberikan dampak kepada para manajer untuk melakukan pendefinisian ulang hubungan antara penyedia layanan, perubahan struktur-struktur kontrol, dan pembentukan ulang peran administratif.

- e) Peraturan perundangan. Sistem personel publik, proses, dan peraturan seringkali didasarkan pada persyaratan-persyaratan legal. Kompleksitas lingkungan legal tersebut merupakan suatu perbedaan mendasar antara sektor publik dan swasta dan itu mempengaruhi cara bagaimana sumber daya manusia dikelola. Contoh, persyaratan legal diadakan untuk meminimumkan standar penyelenggaraan dan menspesialisasi misi angkatan kerja publik. Hukum memang penting (dan batasan tanggung jawab merupakan perhatian dari manajerial yang sah), tetapi para manajer berkeinginan menjadi lebih dari hanya sekedar memenuhi suatu jabatan, karena hanya sekedar patuh pada ketentuan hukum tidak menjamin kinerja menjadi tinggi.
- f) Kinerja. Manajemen sumber daya manusia berusaha mendapatkan kontribusi pegawai secara optimal kepada organisasi melalui kepemilikan, pengembangan, pemotivasian, dan upaya mempertahankan sumber daya manusia. Mengelola orang memerlukan pemahaman tentang hubungan manusia dan hal-hal yang dapat memotivasi karyawan. Insentif berupa uang saja tidak cukup memotivasi karyawan. Para manajer harus menyadari adanya

berbagai alat yang tersedia dan tahu cara-cara menggunakannya jika akan digunakan untuk meningkatkan kinerja yang tinggi dari para pegawai publik.

- g) Akuntabilitas publik/Akses. Perbedaan fitur lainnya dari manajemen sumber daya manusia adalah keputusan pemerintah tunduk pada kekuatan dan kecermatan pandangan publik. Hal ini mempengaruhi cara-cara melakukan pekerjaan, bagaimana sumber daya manusia dikelola, bagaimana keputusan diambil, dan bagaimana sistem dikembangkan. Dalam sektor bisnis, keputusan selalu dibuat sendiri (misal, Undang-Undang Kebebasan Informasi tidak diterapkan), sedangkan keputusan sektor publik selalu ditandai oleh adanya tuntutan untuk akses publik dan input yang lebih besar. Para pejabat harus ingat bahwa mereka bertanggung jawab terhadap publik, meskipun mereka seringkali menghadapi apa yang disebut oleh Thompson (dalam Berman, E. M., et al. 2001) sebagai etika pemerintah yang paradoks (paradox of government ethics), yaitu fokus tekanan antara tanggung jawab utama mereka kepada seluruh penduduk bertentangan dengan pelayanan terhadap

penguasa organisasi, atau dengan suara hati kecil mereka. (Yun Iswanto: 2014)

C. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui manusia. Seperti telah diungkapkan oleh Ulrich dan Laje (1990). Sistem MSDM dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan belajar dan memperagakan kesempatan untuk peluang baru. Secara khusus, tujuan MSDM adalah sebagai berikut:

- a) Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan tenaga kerja yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi, seperti yang dibutuhkan.
- b) Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia - kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka;
- c) Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, dan pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis. (Becker et al., 1997);

- d) Mengembangkan praktek manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah stakeholder dalam organisasi yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama;
- e) Menciptakan iklim, diharapkan hubungan yang produktif dan harmonis dapat dipertahankan melalui asosiasi antara manajemen dengan karyawan;
- f) Mengembangkan lingkungan, diharapkan kerjasama tim dan fleksibilitas dapat berkembang;
- g) Membantu organisasi mengembangkan dan mengadaptasikan kebutuhan stakeholder (pemilik, lembaga, wakil pemerintah, manajemen, karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas);
- h) Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan apa yang mereka lakukan dan mereka capai;
- i) Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja dan aspirasi;
- j) Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua.

- k) Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian pada karyawan, keadilan dan transparansi;
- l) Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan. (Yun Iswanto: 2014)

D. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Berbicara tentang fungsi MSDM, terdapat berbagai pendapat dari para ahli mengenai hal itu, namun antara yang satu dengan yang lain sering kali tidak sama. Pada prinsipnya, fungsi MSDM meliputi berbagai aktivitas yang secara signifikan mempengaruhi keseluruhan area kerja suatu organisasi yang terdiri atas perencanaan, pengangkatan dan pemberhentian karyawan; pengupahan dan pemberian tunjangan; penilaian kinerja, penghargaan dan pengembangan karier; pelatihan dan pengembangan; keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas. Berikut akan kita bahas satu persatu fungsi MSDM sebagai berikut.

a) Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan kegiatan yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan staf organisasi sebagai akibat dari adanya perubahan-perubahan organisasi dalam

menghadapi suatu lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks.

Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), perencanaan SDM merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Proses perencanaan tersebut meliputi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia organisasional dan pengembangan program, demi untuk memastikan bahwa jumlah dan tipe individu karyawan tersedia pada waktu dan tempat yang dibutuhkan. Dengan kata lain bidang pekerjaan perencanaan SDM ini meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM.

Menurut Soetjipto (2006) kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM tersebut merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang tentu saja bergerak sangat dinamis dari waktu ke waktu. Dalam kaitan ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, misalnya, yang dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas SDM perusahaan di masa mendatang. Agar dapat melakukan peramalan dengan baik, menurut Soetjipto,

perusahaan memerlukan apa yang disebut dengan environmental scanning sistem, yaitu suatu sistem pemantauan situasi dan kondisi lingkungan usaha serta penyediaan data informasi kepada manajemen SDM.

Sedangkan menurut Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (1990), proses perencanaan organisasi sangat tergantung pada skenario “pengandaian” yang melihat kebutuhan di masa mendatang dalam konteks demografi angkatan kerja, proyeksi ekonomi,antisipasi perubahan secara teknologis, keberhasilan program perekrutan, dan daya tahan sasaran organisasional. Termasuk dalam proses perencanaan SDM ini adalah proses deskripsi dan analisis jabatan-jabatan yang ada pada saat ini, juga perancangan pekerjaan (Soetjipto, 2006).

Kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan dalam kaitannya dengan perencanaan sistem seleksi dan program pelatihan di masa mendatang. Di samping itu, juga diperlukan dalam kaitannya memberikan jaminan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi secara rasional di dasarkan pada tuntutan dari suatu jabatan. Dengan demikian, aktivitas utama perencanaan sumber daya manusia meliputi:

- 1) penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan yang digunakan untuk menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi;

- 2) memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya; dan
- 3) mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

b) Pengangkatan dan Pemberhentian Karyawan

Setelah kebutuhan sumber daya manusia ditentukan, langkah berikutnya adalah pengisian posisi/formasi. Kegiatan pengisian posisi/formasi ini meliputi perekrutan pelamar, screening dan seleksi terhadap pelamar, serta penempatan atau pengisian posisi pada level-level atas melalui promosi. Proses pengisian posisi/formasi pada masa kini merupakan fungsi MSDM yang jauh lebih kompleks dibandingkan masa lalu (pada saat manajemen personalia masih bersifat tradisional), yaitu ketika manajer personalia hanya mengandalkan rekomendasi karyawan senior atau papan lowongan kerja yang sering kali dipasang di depan kantor perusahaan. Munculnya berbagai peraturan perundangan yang memberi peluang sama bagi seluruh warga masyarakat (bahkan akhir-akhir ini, bagi seluruh warga dunia) untuk mendapatkan pekerjaan. Juga semakin meningkatnya kompleksitas posisi-posisi jabatan yang akan diisi, mengharuskan adanya prosedur yang lebih rumit untuk mengidentifikasi dan memilih calon karyawan yang potensial.

Proses perekrutan dan seleksi mencakup beberapa langkah sebagai berikut. Pertama, mendefinisikan secara hati-hati posisi-posisi yang sedang kosong dan menentukan keahlian apa yang dibutuhkan untuk memegang jabatan tersebut. Kedua, setelah menentukan keahlian dan kompetensi yang dibutuhkan secara spesifik, selanjutnya manajer personalia berusaha untuk memperoleh jumlah pelamar yang cukup dengan melalui berbagai strategi perekrutan. Manajer SDM harus memanfaatkan prosedur yang telah dikembangkan dan telah divalidasi secara hati-hati pada saat menyaring dan mengevaluasi pekerjaan untuk calon karyawan. Prosedur penyaringan dan evaluasi pekerjaan diantaranya meliputi blanko lamaran, wawancara, tes kemampuan, dan pemeriksaan referensi. , cepat atau lambat jika sudah sampai pada waktunya, karyawan harus mengakhiri pengabdianya kepada organisasi/perusahaan, baik karena faktor usia, mengundurkan diri, atau meninggal.

Pada saat itulah organisasi/perusahaan harus melakukan proses pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat. Untuk karyawan yang pensiun, bukan karena meninggal dunia, perusahaan bertanggungjawab melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan peraturan perundangan yang ada dan menjamin bahwa karyawan yang

dikembalikan kepada masyarakat tersebut berada dalam keadaan sebaik-baiknya. Dengan demikian, aktivitas utama dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan adalah: 1) merekrut sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) menyeleksi dan mengangkat sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (termasuk di dalamnya menyelenggarakan kegiatan orientasi kerja karyawan baru), dan 3) menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

c) Pengupahan dan Pemberian Tunjangan

Berbicara tentang pengupahan, maka sistem pengupahan yang dianggap berhasil adalah yang didasarkan pada keadilan dan kewajaran (fairness), yaitu suatu pandangan adanya hal berikut.

- 1) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi.
- 2) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk jabatan yang mirip dengan jabatan pada perusahaan pesaing.
- 3) Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada di dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu organisasi. (Yun Iswanto: 2014)

E. Penilaian Kinerja, Penghargaan dan Pengembangan Karier

Penilaian kinerja bukan merupakan aktivitas yang disenangi oleh banyak manajer, tetapi harus dilaksanakan agar manajer dapat menilai sejauhmana kinerja dan sasaran organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan mata rantai yang penting dalam proses manajemen sumber daya manusia. Penilaian digunakan sebagai alat pada saat organisasi menilai seberapa baik karyawan berkinerja sehingga menentukan seberapa pantas penghargaan diberikan atau sebaliknya seberapa jauh tindakan perbaikan harus dilakukan. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh para manajer dalam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja harus dilaksanakan tepat pada waktunya dan diusahakan seakurat mungkin.

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam penilaian adalah bekerja sama dengan manajer lini (line management) mengadakan: proses penilaian, dimensi kinerja untuk diukur, prosedur untuk memastikan akurasi penilaian, dan menetapkan persyaratan untuk diskusi mengenai hasil penilaian dengan karyawan. Peranan penting lain manajemen sumber daya manusia adalah memonitor proses dan hasil penilaiannya. Hasil logis dari proses penilaian kinerja adalah

penentuan karyawan yang paling berhak mendapatkan penghargaan. Pengalokasian penghargaan adalah suatu aktivitas yang kompleks dan khusus. Penghargaan meliputi kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung (program kesejahteraan).

Pengembangan karier juga merupakan salah satu aktivitas penting manajemen sumber daya manusia. Dari sudut organisasi, pengembangan karier dapat mengurangi biaya yang berkaitan dengan masalah perpindahan karyawan (employee turnover). Jika organisasi membantu karyawan dalam pengembangan program karier, program tersebut memungkinkan karyawan terikat erat dengan organisasi, sehingga karyawan berkurang keinginannya untuk keluar. Memperhatikan karier karyawan juga dapat memperbaiki moral, memperkuat produktivitas, dan membantu organisasi untuk lebih efisien. Di dalam kondisi semacam itu, karyawan percaya bahwa penghargaan yang diberikan kepada mereka merupakan bagian dari keseluruhan rencana organisasi, sehingga mereka merasa tidak sekadar dipandang sebagai angka-angka saja. Dengan demikian, aktivitas utama penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier mencakup: 1) pendesainan sistem untuk penilaian kinerja karyawan secara individual; 2) pendesainan dan implementasi sistem penghargaan bagi semua karyawan; dan 3) pemberian

bantuan kepada karyawan dalam pengembangan dan perencanaan karier. (Yun Iswanto: 2014)

F. Pelatihan dan Pengembangan

Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hal yang unik, terletak pada potensinya untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, ketika karyawan memandang organisasi sebagai tempat bekerja, maka kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri menjadi penting bagi mereka. Pengembangan menurut Flippo (1991) merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Selanjutnya, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) pengembangan SDM membantu individu karyawan, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses, merupakan tugas dari organisasi agar tetap dapat berkompetisi.

Karyawan dapat dilatih dan dikembangkan melalui prosedur formal atau informal. Pelatihan formal sering dikaitkan dengan pengenalan terhadap jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis

atau secara prosedural. Pelatihan formal dapat dikoordinasi dan diajar oleh sumber daya manusia atau teknisi profesional dalam organisasi tersebut, atau mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan program-program yang ditawarkan oleh asosiasi-asosiasi profesional atau universitas. Pelatihan informal berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior atau sejawat. Departemen sumber daya manusia dapat memberikan kursus-kursus pelatihan bagi pelatih dan mengkoordinasikan peluang-peluang di tempat kerja dengan perencanaan karier karyawan dan kebutuhan sumber daya manusia yang telah di rencanakan oleh organisasi. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti pendesainan dan pengimplementasian program-program pelatihan dan pengembangan beserta program evaluasinya. (Yun Iswanto: 2014)

G. Keselamatan dan Kesehatan Kerja, Kepemimpinan dan Produktivitas

Keselamatan kerja meliputi perlindungan terhadap karyawan dari cedera yang diakibatkan oleh kecelakaan dalam bekerja. Kesehatan kerja mengacu pada terbebasnya karyawan dari penyakit baik jasmani maupun rohani. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) aspek

keselamatan dan kesehatan kerja ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan badan yang prima akan lebih mungkin menghasilkan produktivitas yang tinggi dan memberikan keuntungan dalam jangka waktu lama kepada organisasi. , di samping menyelenggarakan program keselamatan dan kesehatan kerja, untuk meningkatkan produktivitas organisasional perusahaan juga harus melakukan program integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi atau kecocokan yang memadai atas kepentingan-kepentingan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Adanya tumpang tindih kepentingan antara pihak-pihak di atas perusahaan harus mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam menerpakan asas-asas dan kebijaksanaan organisasi.

Perusahaan harus menegakkan kepemimpinan yang adil, memberikan motivasi yang positif, dan turut serta dalam mengatasi berbagai konflik yang terjadi baik antar karyawan, karyawan dengan pengusaha, dan masyarakat dengan perusahaan. , akhir-akhir ini peningkatan produktivitas melalui peningkatan intervensi yang paling populer adalah memfokuskan pada pengembangan motivasi dan melibatkan karyawan di dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, banyak korporasi di Amerika Serikat telah

mengimplementasikan program siklus kualitas dan manajemen kualitas total. Dengan demikian fungsi keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti: 1) pendesainan dan implementasi manajemen keselamatan dan kesehatan kerja; 2) implementasi program-program motivasi karyawan; 3) penyusunan strategi mengatasi konflik organisasional; dan 4) penghitungan tingkat produktivitas organisasional. (Yun Iswanto: 2014)

BAB 7

PENUTUP

A. Simpulan

Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan, mengarahkan, mengontrol para bawahan yang bertanggung jawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin pertama-tama harus seorang yang mampu menumbuhkan dan mengembangkan segala yang terbaik dalam diri para bawahannya. Secara sederhana pemimpin yang baik adalah seorang yang membantu mengembangkan orang lain, sehingga akhirnya mereka tidak lagi memerlukan pemimpinnya itu. Sedangkan kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan dengan karakteristik tertentu sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Faktor keberhasilan seorang pemimpin salah satunya tergantung dengan teknik kepemimpinan yang dilakukan dalam menciptakan situasi sehingga menyebabkan orang yang dipimpinya timbul kesadarannya untuk melaksanakan apa yang dikehendaki. Dengan kata lain, efektif atau tidaknya

seorang pemimpin tergantung dari bagaimana kemampuannya dalam mengelola dan menerapkan pola kepemimpinannya sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi tersebut.

Komitmen organisasi merupakan komponen dari perilaku. Komitmen organisasi adalah suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya itu. Keterlibatan seseorang yang tinggi dalam suatu pekerjaan berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam diri seorang karyawan agar karyawan tersebut dapat tergerak untuk melakukan pekerjaannya dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan. Nawawi (1997:351), menyebutkan bahwa kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi merupakan kekuatan psikologis yang akan menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat upaya dari

seseorang dan tingkat ketegaran pada saat orang itu dihadapkan pada berbagai rintangan.

Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan (SDM) yang bekerja di instansi baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja sebuah proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan oleh organisasi terhadap karyawannya secara sistematik dan formal berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Dalam hal ini seorang pimpinan harus melakukan pertimbangan mengenai hasil prestasi kerja para bawahannya. Pertimbangan tersebut nantinya dipergunakan sebagai bahan untuk menetapkan gaji, promosi, pensiun dan perencanaan pengembangan karir. Dampak utama dari program penilaian tersebut adalah untuk memberikan pengaruh motivasional terhadap pegawai yang dinilai.

Pertama, pengelolaan SDM berorientasi pada layanan. Prinsip ini perlu guna mencegah pengelolaan SDM secara mekanis yang hanya akan menghasilkan output yang seragam karena hal itu dapat menjadikan pengelolaan SDM tidak efektif dan efisien serta penciptaan kompetensi manajerial tidak tercapai. Pengelolaan SDM dengan orientasi pada layanan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja

karyawan dan karyawan yang puas pada gilirannya akan berusaha memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan. Kedua, pengelolaan SDM dengan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada karyawan untuk berperan serta secara aktif dalam pengelolaan perusahaan.

Dengan demikian diharapkan pekerjaan menjadi lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja karyawan dan memotivasi mereka menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Penyempurnaan kualitas pekerjaan yang lebih baik secara terus-menerus hanya terjadi jika karyawan secara terus-menerus pula meningkatkan kemampuan kerjanya. Ini berarti pula ada dorongan terciptanya kompetensi manajerial. Ketiga, adalah pengelolaan SDM yang mampu menumbuhkembangkan jiwa entrepreneur dalam diri setiap individu karyawan di dalam perusahaan. Jiwa entrepreneur ini penting untuk meningkatkan kreativitas, keahlian dan keterampilan, serta keberanian mengambil resiko.

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan pengembangan karyawan adalah fungsi pelatihan dan pengembangan. Sumber daya manusia memiliki potensi untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, karyawan harus diberi kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri

mereka. Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Pengembangan SDM membantu individu karyawan, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses perubahan, merupakan tugas dari organisasi agar organisasi tetap dapat berkompetisi.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A Anwar Prabu Mangkunegara. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Abdullah M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : Penerbit Aswaja Pressindo
- Abrivianto, Okto P. Bambang Swasto dan Hamidah Nayati Utami. 2014. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan bagian HRD PT. Arthawena Sakti Gemilang Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 7 No. 2 Januari 2014*.
- Aditya, Regina Reza. 2010. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara. *Tesis Program Pascasarjana Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang*.
- Ali, Rizky El Fitria, Djamhur, dan Hamidah. 2011. *Peranan Budaya Organisasi Dalam Meningkatkan Komitmen Pegawai (Studi Kasus pada PT. Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang)*. *Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang*. 2008
- Almutairi, D.O. (2012). *The relationship between leadership styles and organizational commitment: a thest on Saudi Arabian Airlane*. *World Review of Business Research*, 3 (1): 41-51.
- Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu: Yogyakarta

- Anikmah. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Survey Pada PT. Jati Agung Arsitama Grogol Sukoharjo)*. Tesis Program Pascasarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Arikunto, S. 2012. *Prosedur Riset: Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Armansyah. (2002). *Intelligence Quotient, Emotional Quotient, dan Spiritual Quotient dalam Membentuk Perilaku Kerja*. *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Program Studi Manajemen – Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara*. 02, (1). 23-32.
- Baihaqi, Muhammad Fauzan. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi ada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta)*. Tesis Program Pascasarjana Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Baron & Greenberg. 1997. *Behavior in Organization Understanding and Managing The Human Side of Work*. 6th edition. USA: Prentice Hall
- Bushra. 2011. *Effect of Transformational Leadership on Employees' Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)*. *International Journal of Business and Social Science*, 2 (18), 261–267.
- Danim, Sudarwan. 2004. *Motivasi Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Bengkulu: PT RINEKA CIPTA.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Prenhallindo, Jakarta

- Djarmiko, Yayat Hayati. 2005. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Alfabeta.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Cetakan Keempat. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L et al. 2006. *Organizations (Behavior, Structure, Processes)*. Twelfth Edition, McGraw Hill.
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Gregory dan Ricky W. Griffin. 2013. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Griffin. 2004. *Manajemen*. alih bahasa Gina Gania, Erlangga, Jakarta
- Hakim, Lukman. 2014. *Dasar-Dasar Manajemen*, Surakarta, Jasmine.
- Hasibuan, Malayu. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
<https://media.neliti.com/media/publications/2633-EN-the-effect-of-discipline-leadership-and-motivation-on-employee-performance-at-bp.pdf>
- <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Manajemen/issue/view/1605>
<https://www.angon.co.id/news/client-item/Instansi/Pemerintahan/perusahaan-kabupaten-kalimantan-selatan-id>
- Iswanto Yun, 2014, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Italiani, Fanni Adhistya. 2013. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Kinerja*

Pegawai Departemen SDM PT Semen Gresik (PERSERO). Jurnal Ilmu Manajemen. Vol.1, No.2. Hlmn 453-461

Kartini Kartono. 2011. *Pemimpin dan Kepemimpinan*, Jakarta: PT. Rajawaligrafindo Persada

Kartono, Kartini. 1994. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: CV.Rajawali.

Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit And Moorhead,

Marnis, Atmojo .2012. *The Influence of Transformational Leadership on Job Satisfaction, rganizational Commitment, and Employee Performance PT. Perkebunan Nusantara V Riau (PTPN V). International Research Journal of Vusiness Studies. January 25, 2012. ISSN 2096-6271*

Mathis Robert L. dan Jackson John H. 2006. *Human Resource Management*. alih bahasa. Salemba Empat. Jakarta.

McClelland, D.C. (1986). *Human Motivation*. New York : The Press Syndicate of University of Cambridge.

Muchiri, M. Kibaara. 2002. *The Efeects of Leadership Style on Organizational Citixenhip Behavior and Commitment. Gadjah Mada International Journal of Busniess, May Vol.4. No.22.pp. 265-293*

Oktaviansyah, D.A. 2008. *Hubungan Antara Kohesivitas Kelompok dengan Komitmen Terhadap Organisasi pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Surakarta. Indegenous. Jurnal Ilmiah Berkala Psikologi. Vol. 10, No. 1, hal :58-67.*

- Putra dan Indrawati. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Agung Motor I di Kabupaten Tabanan. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 10, 2015: 2886 - 2911 ISSN : 2302-8912*
- Richard L Daft. 2011. *Era Baru Manajemen*. Jakarta, Salemba Empat
- Robbins, S.P. 2008. *Organizational Behaviour, Tenth Edition (Perilaku Organisasi Edisi ke Sepuluh)*. Alih Bahasa Drs. Benyamin Molan. Jakarta : Salemba Empat
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia
- Saragah, Fetdinand D dan Umanto Eko. 2007. *Pengantar statistik untuk Bisnis dan Ekonomi*. Depok: Departmen Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga, Cetakan Pertama, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 2, STIE YKPN. Yogyakarta
- Sinambela, Lijan. 2012. *Kinerja Pegawai: Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Sjabadhyni, dkk. 2001. *Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia dari Perspektif Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : BPIO Fakultas Psikologi UI

- Solihin, A.M. 2007. *Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompetensi Pedagogik terhadap Kinerja Mengajar Guru Bantu (Studi Kasus Pada Sekolah Menengah Pertama di Kabupaten Tasikmalaya. Tesis. Program Pascasarjana UPI. Tidak Diterbitkan*
- Sondang P. Siagian. 2009. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta. PT Rineka Cipta
- Sudarma, Made. 2004. *Pengaruh Struktur Kepemilikan Saham, Faktor Intern dan Faktor Ekstern terhadap Struktur Modal dan Nilai Perusahaan. Ringkasan Disertasi. Program Pascasarjana. Universitas Brawijaya. Malang.*
- Sugiyono. 2012. *Metode Riset Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung:Alfabeta.
- Supriatin dan Wimby Wandary. 2015. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Finansial dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di RSIA Mutiara Bunda. Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 3, Nomor 3, Oktober 2015*
- Thamrin, H.M. 2012. *The Influence Of Transformational Leadership And Organizational Commitment On Job Satisfaction And Employee Performance. International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol. 3, No. 5, October 2012*
- Thoha, Miftah. 2010. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Tumilaar, Brigita Ria. 2015. *The Effect Of Discipline, Leadership, And Motivation On Employee Performance At BPJS Ketenagakerjaan Sulut. Jurnal EMBA 787 Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 787-797. ISSN 2303-117*

- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Cetakan Pertama, Jakarta, PT. Raja GrafindoPersada
- Wijayanto, Dian. 2012. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wiludjeng, Sri SP. 2007. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wiswari, Ni Kadek Ayu dan I Gede Adnyana Sudibya. 2016. *Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai*. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 12, 2016: 7555-7582. ISSN : 2302-8912
- Yukl, Gary A. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. edisi kelima. Jakarta: PT INDEKS.
- Yukl, Gary. 2013. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Jakarta: PT. Indeks
- Yuli, Sri Budi Cantika. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama, UMM Press, Malang.

BIOGRAFI PENULIS



HUMAIDI, lahir di , Kabupaten Hulu Sungai Utara pada tanggal 21 April 1993. Merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Asmuni dan Ibu Rusdiana. Pendidikan penulis di mulai dari SDN Palampitan Hilir. Pendidikan selanjutnya di SMPN 1 dan lulus tahun 2008. Kemudian penulis melanjutkan pendidikan di SMAN I Sei Pandan, Alabio dan lulus pada tahun 2011. Pada tahun 2011, penulis melanjutkan pendidikan Sarjana Strata 1 (S1) di Program Studi Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat lulus tahun 2016 kemudian menempuh jenjang pendidikan Magister Strata 2 (S2) di Program Studi Magister Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lambung Mangkurat Banjarmasin dan lulus pada tahun 2018. Saat ini pekerjaan utama yaitu menjadi Dosen pada Program Studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lambung Mangkurat. Penulis

dapat dihubungi melalui Hp. +6285332246798 email : humaidi.bisnis@ulm.ac.id media sosial (humaidi_bisnis).

RIWAYAT PEKERJAAN

1. Staf di Magister Administrasi Bisnis FISIP ULM 2016-2018
2. Dosen Program Studi Manajemen Universitas Sari Mulia 2019-2020
3. Dosen Program Studi Administrasi Bisnis FISIP ULM 2021-Sekarang
4. Editor pada Jurnal Bisnis dan Pembangunan Magister Administrasi Bisnis FISIP ULM sampai sekarang
5. Editor In Chief Jurnal Pengabdian Eksplorasi Humaniora (EKSHUM) Prodi Administrasi Bisnis 2023-sekarang

PENDIDIKAN INFORMAL

1. Certified Leadership Management Associate (CLMA). Certificate Number :CLMA-144102021 pada tahun 2021 Penyelenggara IEEEEL INSTITUTE
2. Certified Strategic Entrepreneurial Mindset (CSEM) Certificate Number: CSEM-029092021 pada tahun 2021 Penyelenggara IEEEEL INSTITUTE
3. Certificate Competence Reviewer of Scientific Paper No. 5811026410000000372022 pada tahun 2022 Penyelenggara BNSP LSP Penerbitan

4. Certificate Competence Managing Scientific Publications No. 581102641000000522022 pada tahun 2022 Penyelenggara BNSP LSP Penerbitan

MATA KULIAH YANG DI AMPU

1. Teori Pengambilan Keputusan
2. Risiko Bisnis
3. Pengantar Sosiologi Industri
4. Permodelan Bisnis
5. Analisis Kelayakan Bisnis
6. Komunikasi Bisnis
7. Administrasi Perkantoran
8. Manajemen Risiko
9. Sistem Informasi Bisnis
10. Dasar-Dasar Organisasi

PUBLIKASI ILMIAH

1. The Influence of Transformational Leadership and Compensation on Psychological Well-Being (Study at Private Hospital Nurses in Suth Kalimantan Province) Terbit tahun 2017
2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Perusahaan Daerah Air Minum (INSTANSI/PEMERINTAHAN/PERUSAHAAN) Kabupaten Hulu Sungai Utara Terbit tahun 2019

3. Quality of Service e-commerce on Consumer Satisfaction with Method E-Servqual (Studies in Student Banjarmasin South Kalimantan) Terbit tahun 2020
4. Influence of Environmental Factors and Individual Gold Jewelry Buying Decision Against in Banjarmasin Terbit tahun 2020
5. Effect Of Rgec Components (Risk Profile, Good Corporate Governance, Earning And Capital) On Stock Returns Terbit tahun 2020
6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Terbit tahun 2020
7. Effect of Transformational Leadership Style and Work Commitment on Employee Performance at the Regional Secretariat of Murung Raya Regency, Central Kalimantan Province Terbit tahun 2021
8. Effect of Location and Word of Mouth (WOM) Against Purchasing Decision in the Culinary Tourism Area (KWK) Mandiri City of Banjarmasin Terbit tahun 2021
9. Pengaruh Persepsi Manfaat, Persepsi Kemudahan Penggunaan Dan Fitur Layanan Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada Mahasiswa FISIP ULM Di Kota Banjarmasin) Terbit tahun 2022

10. Pelatihan Pengembangan Usaha Dan Optimalisasi Kreativitas Di Media Sosial Bagi Wira Usaha Muda Di Kota Banjarmasin Terbit tahun 2022
11. Application of The Lampit MSME Canvas Model in Wetland Areas, North Hulu Sungai Regency Terbit tahun 2022
12. Pelatihan Pemasaran Dengan Memanfaatkan Digital Marketing Untuk Produk Olahan Purun Di Kecamatan Haur Gading Hsu Terbit tahun 2023
13. Implementation of Incremental Innovation and Radical Innovation Through Digital Marketing in Increasing the Competitive Advantage of UMKM Lampit in Wetland Areas of Hulu Sungai Utara Regency Terbit tahun 2023
14. The Influence of Human Capital, Structure Capital and Relationship Capital on the Performance of Hospitality Companies in Star Hotels in South Kalimantan Terbit tahun 2024